



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET

DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

# Mémoire de fin d'étude

*En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion*

*Spécialité : Gestion des ressources humaines*

*Thème*

**La mobilité interne comme facteur de motivation au travail**

**Cas : ADE Tizi-Ouzou**



**Présenté par :**

M<sup>elle</sup> AMZIANE Saliha

M<sup>elle</sup> BOUAISSI Sara

**Dirigé par :**

M<sup>r</sup> : OTMANI Habib

**Devant le jury composé de :**

**Présidente : M<sup>me</sup> SI MANSOUR Farida, MCB, à UMMTO**

**Examinatrice : M<sup>me</sup> AMNACHE-CHIKH Sabrina, MCA, à UMMTO**

**Rapporteur : M<sup>r</sup> OTMANI HABIB, MCB, à UMMTO**



*Promotion 2021-2022*



## **Remerciements**

*Après avoir rendu grâce à dieu le tout puissant et le bien veillant, nous tenons à remercier vivement tous ceux qui de près ou de loin ont participé à la réalisation de ce projet.*

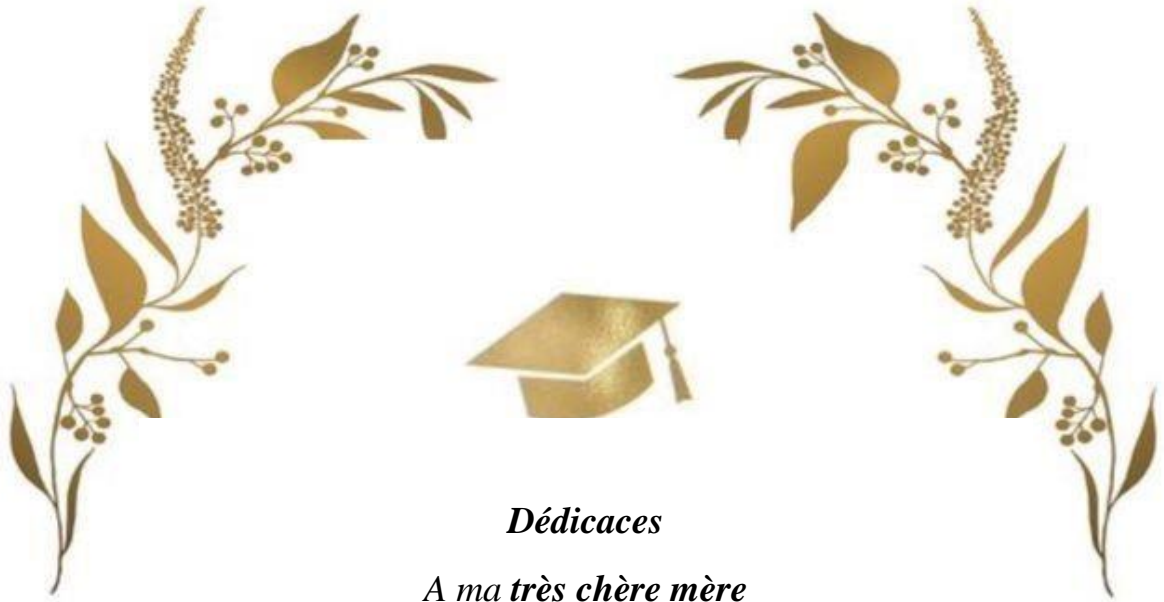
*Tout d'abord, se travail ne serait aussi riche et n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide de **monsieur OTMANI Habib**, qui on remercie plus particulièrement pour la qualité de son encadrement exceptionnelle, pour sa patience, sa rigueur, sa disponibilité, son sens de l'écoute et d'échange durant la préparation de ce mémoire.*

*Nous tenons à remercier les membres de jury examinateurs, d'avoir accepté d'examiner notre travail.*

*Nos remerciements s'adressent à **Monsieur KOULI Saïd**, pour son aide pratique et son soutien moral et ses encouragements.*

*Nos remerciements s'adressent également à tous nous professeurs ainsi qu'à la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles.*





## *Dédicaces*

*A ma très chère mère*

*Quoi que je fasse ou que je dise, je ne serai point te remercier comme il le doit. Ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes coté a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles.*

*A mon très cher père*

*Tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager, que ce travail traduit ma gratitude et mon affection.*

*A ma très chère sœur **Kahina** et ses enfants **Ikram, Amine, Ilyas**, sources de joie et bonheur, et mes frères **Hakim, Omar et Idir**.*

*A mon amie et binôme **Saliha***

*A tous mes amis en particulier **Cylia, Melissa, Yamina, Kamelia, Amar et Kader**.*

*A mon promoteur Monsieur **OTMANI Habib***

*Sans oublier tous mes amis.*





## *Dédicaces*

*C'est avec profonde gratitude et sincères mots que je dédie cet événement marquant de ma vie, ce modeste travail de fin d'étude à **mes parents** qui m'ont soutenu et encouragé durant ces longues années, qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.*

*À ma grand-mère paternelle « **Fetima** » ainsi que ma tante « **Nadia** » qui n'ont jamais cessé de formuler des prières à mon égard de m'encourager et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs.*

*À ma famille, mes proches et à ceux qui me donnent de l'amour et de la vivacité.*

*À tous mes amis, tout particulièrement « **Ania & Tinhinane** » qui ont partagé les moments émotionnels avec moi et qui m'ont chaleureusement supporté tout au long de mon parcours ; ainsi que « **Amar, Kader** » pour leur aide et leur sens d'humour.*

*À ma binôme « **Sara** », avec qui j'ai accompli ce précieux travail.*

*À mon promoteur monsieur **OTMANI Habib**.*



# Sommaire

# Sommaire

---

## **Chapitre I : la mobilité interne, un mécanisme de la gestion des carrières**

<b>Section 1 : généralités sur la GRH</b> .....	08
<b>Section 2 : la gestion des carrières</b> .....	24
<b>Section 3 : la mobilité interne</b> .....	45

## **Chapitre II : étude de la motivation au travail**

<b>Section 1 : généralités sur la motivation</b> .....	59
<b>Section 2 : les théories de motivation</b> .....	67
<b>Section 3 : la relation entre la mobilité interne et la motivation au travail</b> .....	77

## **Chapitre III : la mobilité interne comme source de motivation au sein de l’ADE**

<b>Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche</b> .....	85
<b>Section 2 : la gestion des carrières, la mobilité interne et la motivation au sein de L’ADE</b> ..	94
<b>Section 3 : interprétation et analyse des résultats</b> .....	106

# Liste des abréviations

---

<b>Abréviations</b>	<b>Signification</b>
<b>ADE</b>	Algérienne Des Eaux
<b>DRH</b>	Directeur de ressource humaine
<b>FRH</b>	Fonction ressource humaine
<b>GPEC</b>	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>RH</b>	Ressource humaine

# Liste des tableaux

---

<b>N° de tableaux</b>	<b>Titre des tableaux</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Les étapes du recrutement.	<b>19</b>
<b>02</b>	Les objectifs de la GRH	<b>24</b>
<b>03</b>	Définitions de la carrière selon différentes disciplines	<b>25</b>
<b>04</b>	Carrière externe et carrière interne	<b>26</b>
<b>05</b>	Les avantages de la gestion des carrières	<b>30</b>
<b>06</b>	L'importance de la gestion des carrières	<b>31</b>
<b>07</b>	Carrière classique et carrière traditionnelle	<b>32</b>
<b>08</b>	Théorie du développement des adultes de LEVINSON.	<b>34</b>
<b>09</b>	Les avantages et inconvénients de la mobilité interne pour les salariés.	<b>48</b>
<b>10</b>	Les avantages et inconvénients de la mobilité interne pour l'entreprise	<b>49</b>
<b>11</b>	Enjeux pour l'entreprise de la satisfaction/ implication/motivation	<b>63</b>
<b>12</b>	La théorie d'Herzberg sur la motivation au travail	<b>71</b>
<b>13</b>	Articulation entre les théories de MASLOW, ALDERFER et HERZBERG.	<b>72</b>
<b>14</b>	Les différents centre et secteurs de l'unité de TIZI- OUZOU	<b>86</b>
<b>15</b>	Répartition de l'échantillon selon le sexe	<b>106</b>
<b>16</b>	Répartition de l'échantillon selon l'âge	<b>107</b>
<b>17</b>	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude	<b>108</b>
<b>18</b>	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	<b>109</b>
<b>19</b>	Répartition de l'échantillon selon le poste occupé	<b>110</b>
<b>20</b>	Opportunité de formation	<b>111</b>
<b>21</b>	Le point de vue des salariés sur le système de gestion des carrières de L'ADE	<b>112</b>
<b>22</b>	La gestion de carrière et l'amélioration professionnelle des salariés	<b>113</b>
<b>23</b>	L'avis des salariés sur l'existence d'un mouvement de mobilité interne	<b>114</b>
<b>24</b>	La répartition de l'échantillon selon le mouvement de la mobilité	<b>115</b>
<b>25</b>	Les avis des salariés sur les critères d'évaluation pour la mobilité	<b>116</b>

<b>26</b>	Type de mobilité	<b>117</b>
<b>27</b>	Nombre de fois que les salariés on fait la mobilité interne	<b>118</b>
<b>28</b>	La satisfaction des salariés sur le nouveau poste	<b>119</b>
<b>29</b>	l'avis des salariés sur le changement de poste après la mobilité est suivi d'un changement de salaire	<b>120</b>
<b>30</b>	Le choix d'une mobilité interne par les salariés	<b>121</b>
<b>31</b>	L'apport de la mobilité sur la carrière	<b>122</b>
<b>32</b>	La valeur ajoutée apportée par la mobilité interne pour l'entreprise	<b>123</b>
<b>33</b>	Dans quel cas la mobilité interne est perçue comme un facteur de motivation	<b>124</b>
<b>34</b>	La répartition des avis des cadres sur le cas où la mobilité peut être une source de démotivation au travail	<b>125</b>
<b>35</b>	Les éléments qui incitent les cadres a donné le meilleur d'eux-mêmes	<b>126</b>
<b>36</b>	La répartition de l'échantillon selon ceux qui veulent quitter ou rester à l'entreprise	<b>127</b>
<b>37</b>	Confirmation ou infirmation des hypothèses	<b>129</b>

# Liste des figures

---

<b>N° des figures</b>	<b>Titres des figures</b>	<b>Page des figures</b>
<b>01</b>	Les étapes de la GPEC	<b>12</b>
<b>02</b>	Les missions de la fonction RH	<b>22</b>
<b>03</b>	Au cœur de la GRH	<b>27</b>
<b>04</b>	Les différentes étapes de la carrière	<b>35</b>
<b>05</b>	Le pilotage de la carrière	<b>43</b>
<b>06</b>	Présentation de la mobilité verticale et horizontale	<b>47</b>
<b>07</b>	Modèle simplifié du processus de motivation	<b>61</b>
<b>08</b>	La pyramide de MASLOW	<b>68</b>
<b>09</b>	Théorie X	<b>74</b>
<b>10</b>	Théorie Y	<b>74</b>
<b>11</b>	Organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou	<b>89</b>
<b>12</b>	Les différents services du département de gestion des ressources humaines	<b>91</b>
<b>13</b>	Sexe	<b>106</b>
<b>14</b>	Age	<b>107</b>
<b>15</b>	Niveau d'étude	<b>108</b>
<b>16</b>	Niveau d'ancienneté	<b>109</b>
<b>17</b>	Le poste occupé	<b>110</b>
<b>18</b>	Opportunité de formation	<b>111</b>
<b>19</b>	Le point de vue des salariés sur le système de gestion des carrières de LADE	<b>112</b>
<b>20</b>	La gestion des carrières et l'amélioration professionnelle	<b>113</b>
<b>21</b>	L'avis des salariés sur l'existence d'un mouvement de mobilité interne	<b>114</b>
<b>22</b>	La répartition de l'échantillon selon le mouvement de la mobilité	<b>115</b>

<b>23</b>	Les avis des salariés sur les critères d'évaluation pour la mobilité	<b>116</b>
<b>24</b>	Type de mobilité	<b>117</b>
<b>25</b>	Nombre de fois que les salariés ont fait de la mobilité interne	<b>118</b>
<b>26</b>	L'avis des salariés sur le changement de salaires après la mobilité	<b>119</b>
<b>27</b>	La satisfaction des salariés sur le nouveau poste	<b>120</b>
<b>28</b>	Le choix d'une mobilité interne par les salariés	<b>121</b>
<b>29</b>	L'apport de la mobilité sur la carrière	<b>122</b>
<b>30</b>	La valeur ajoutée apportée par la mobilité interne pour l'entreprise	<b>123</b>
<b>31</b>	Dans quel cas la mobilité interne est perçue comme un facteur de motivation	<b>124</b>
<b>32</b>	Avis des cadres sur le cas où la mobilité peut être une source de démotivation au travail	<b>125</b>
<b>33</b>	Les éléments qui incitent les cadres à donner le meilleur d'eux-mêmes	<b>126</b>
<b>34</b>	La répartition de ceux qui veulent quitter ou rester dans l'entreprise	<b>127</b>

# Introduction générale

Au cours des précédentes décennies, l'environnement dans lequel évoluent les entreprises était prévisible, les responsables RH assurent principalement une fonction de suivi de l'activité courante. Leur rôle était de fournir les services supports de gestion de personnel (recrutement, gestion administrative du personnel, etc...).

De nos jours, l'évolution de l'environnement est de moins en moins prévisible et les mutations de plus en plus rapides, les entreprises subissent des transformations radicales suite au développement des technologies et aux évolutions continues des marchés, l'évolution technologique n'est pas nouvelle, mais le rythme des changements s'accélère. « Le contexte économique devient volatil et les entreprises sont de plus en plus influencées par les facteurs externes ». <sup>1</sup>

La fonction ressources humaines est aujourd'hui reconnue dans toutes les entreprises. Le directeur des ressources humaines est généralement intégré au comité de direction de l'entreprise, ce qui reflète le caractère stratégique de cette fonction. La fonction pilote le parcours des salariés, la mobilisation des compétences et la rétribution des personnels en poursuivant un objectif de performance social et économique à court, moyen et long termes. Cette fonction, pour laquelle il n'existe pas de modèle idéal, est plus ou moins organisée et développée en fonction du secteur d'activité de l'entreprise, de sa taille et de la volonté politique des dirigeants. Cette dernière surveille et gère le potentiel des personnes à travers différentes pratiques telles que le recrutement, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, la motivation et la mobilité interne comme modalité de gestion de carrière.

Ces dernières années, la gestion des ressources humaines a connu des évolutions importantes dans le domaine de la gestion de carrière qui est considérée comme un élément indissociable et indispensable de celle-ci.

Aujourd'hui la gestion des carrières est devenue très courante au niveau des entreprises, elle est considérée comme « le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise » <sup>2</sup>

La gestion des carrières est le levier de développement et de fidélisation des collaborateurs, compétences car il vise à atteindre le meilleur équilibre entre les attentes des personnes, que les besoins de l'entreprise, il est considéré comme un déterminant important de motivation.

Dans de tels cas, des politiques de gestion de carrière doivent être mises en place, des systèmes suffisamment motivés pour améliorer les performances humaines. La motivation est la clé de la réussite de l'entreprise, elle est considérée comme un élément de la vitalité humaine, les entreprises doivent intervenir pour aider les individus à identifier leurs attentes.

---

<sup>1</sup> COHEN – Haegel Annick, « toute la fonction ressources humaines », Dunod, Paris, 2006, P2

<sup>2</sup> PERETTI Jean- Marie, « Ressources humaines », Vuibert, 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, P231.

Cependant, plusieurs auteurs tels que Peretti Jean Marrie et CERDIN Jean-Luc, se sont intéressés à la mobilité comme modalité de la gestion des carrières. Qui implique l'idée de changement de poste de travail, de métier, de fonction au sein de la même entreprise au d u même groupe et qui constitue un enjeu pour l'entreprise, elle lui permet de disposer d'une main-d'œuvre flexible et mobilisée sur plusieurs métiers pour s'adapter aux changements auxquels elle est confrontée, tout en communiquant avec des éléments plus compétents.

Néanmoins, la pertinence de la mobilité interne est l'intérêt de l'entreprise à construire des relations durables avec les salariés et à protéger certaines compétences qui peuvent en quelque sorte s'avérer créatrices de valeurs. En outre, la mobilité interne incite les agents à acquérir de nouvelles compétences et à devenir plus rentables et polyvalents.

La mobilité interne, est donc une procédure indispensable à la mise n'ouvre de la gestion du personnel parce qu'elle est conçue comme un outil d'aide à la formation continue des salariés et à la planification du capital humain, en effet elle apparaît comme une variable d'ajustement, qui tend à réduire l'incertitude à terme, tout en augmentant les niveaux de polyvalence.

A ce stade, la mobilité constitue un enjeu pour l'entreprise, elle lui permet de disposer d'une main-d'œuvre flexible et mobilisable sur plusieurs emplois afin de s'adapter aux évolutions auxquelles elle fait face, tout en conservant des éléments toujours compétents.

Les organisations investissent dans le domaine de la mobilité interne, ce qui est de nature à développer les compétences des individus et pour améliorer leur employabilité interne et devenir plus polyvalents, et aussi afin d'avoir un maximum de gains et d'assurer la pérennité et la performance de l'entreprise. Alors, les chefs d'entreprise doivent former en interne des salariés susceptibles de les procurer. Et surtout, d'entretenir en interne toutes les activités de cette dernière afin de ne pas faire périr certaines compétences qui pourraient se révéler, d'une façon ou d'une autre, créatrice de valeur.

De plus, on peut constater que du fait d'un contexte économique instable, complexe et déstabilisé, de nombreuses structures essaient de répondre à leurs besoins, en allant non plus chercher des ressources sur les marchés externes du travail, mais plutôt en interne, au sein même des ressources qu'elles possèdent déjà, ce qui amène à la motivation des salariés.

La motivation désigne « un construit hypothétique utilisé pour décrire les forces intérieures et/ou extérieures qui engendrent l'initiation, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »<sup>3</sup>. Cette dernière constitue un facteur clé dans la réussite et l'échec de l'entreprise, liée directement au personnel des salariés. Elle est nécessaire afin que ceux-ci réalisent et accomplissent leur travail dans les normes les plus adéquates. Du même qu'un salarié motivé cherche généralement à adopter un comportement rationnel vis-à-vis des

---

<sup>3</sup> CARRE Philippe, Fenouillet Fabien, « Traité de la psychologie de la motivation » Dunod, Paris, 2009, P49.

objectifs réels, pouvant obtenir des avantages et des récompenses (promotions) de la part de son entreprise lorsqu'elle se porte bien.

Les entreprises cherchent continuellement, les bons procédés pour motiver leurs ressources, et aussi les stratégies nécessaires à mettre en œuvre pour les stimuler au travail, et ce, afin d'augmenter le degré de rendement pour pouvoir atteindre les objectifs tracés par l'entreprise

Vue l'importance accordée au facteur humain, la mobilité interne est devenue l'un des débats les plus importants au niveau des entreprises algériennes, et peut-être considérée comme un facteur de motivation directe pour les salariés, car l'individu cherche la stabilité et le changement, et la mobilité interne est un moyen qui peut assurer ses deux désires. .

La mobilité interne et la motivation sont importantes pour toute entreprise. D'une part, elle permet à l'entreprise d'atteindre un niveau de performance élevé, par l'implication des travailleurs motivés et rentables, d'autre part ils donnent de la valeur ajoutée à l'employabilité du travailleur<sup>4</sup>.

Ce travail de recherche a pour objectif d'étudier l'impact de la mobilité interne sur la motivation des salariés en essayant de répondre à la question suivante : **la mobilité interne peut-elle influencer la motivation des salariés ?**

Dans notre travail de recherche nous allons essayer de se pencher sur les questions suivantes afin de bien cerner notre problématique :

- Quelle est la place de mobilité interne dans la gestion de carrière ?
- En quoi consiste la motivation est quelle est sa relation avec la mobilité interne ?
- Quels sont les facteurs qui influencent sur la mobilité interne au sein de l'ADE ?

Tout travail scientifique ne procède pas d'une collecte et d'une accumulation hasardeuse des données sans qu'un fil conducteur soit dégagé au préalable. Ce fil conducteur est appelé hypothèse. A cet effet, nous avons formulé nos deux hypothèses de recherche comme suit :

**H1** : La mobilité interne influence positivement sur la motivation des salariés de l'ADE.

**H2** : Il existe d'autres sources de motivation chez les salariés de l'ADE.

## **L'intérêt du mémoire**

L'intérêt académique ; c'est la réalisation du mémoire pour le mettre à la disposition des étudiants, et pour enrichir la bibliothèque de notre faculté.

L'intérêt professionnel ; mettre à la disposition des praticiens et des managers des entreprises, un guide qui leur permet de bien cerner le thème de la mobilité.

---

<sup>4</sup> <https://www.memoireonline.com/> Le 15/09/2022 à 20h 50min.

## Les objectifs de recherche

À travers notre recherche, nous voulons atteindre certains objectifs en se rapprochant de la mobilité interne, ceux qui peut influencer directement sur la motivation des salariés au sein de l'ADE ;

- Découvrir le système de gestion de carrière adopté par l'entreprise ADE ;
- Découvrir les types de mobilité interne utilisés par l'entreprise ADE ;
- Découvrir les facteurs de motivation au sein de l'entreprise ADE ;
- Mesurer l'impact de la mobilité interne sur la motivation des salariés de L'ADE ;
- Mettre en pratique les connaissances acquises pendant notre cursus universitaire.

## Les raisons du choix du thème

Pour la réalisation de ce travail de recherche, on a choisi le thème de la mobilité interne comme facteur de motivation des salariés dans l'entreprise Nationale Algérienne Des Eaux pour les raisons suivantes :

- La première raison est liée à l'ordre méthodologique, les recherches antérieures, la disponibilité de la documentation est un facteur que nous avons pris en considération pour mener notre recherche.
- Connaître l'importance accordée à la mobilité interne au niveau de l'entreprise ADE.
- L'importance du sujet comme une thématique de recherche permettant d'identifier l'impact de la mobilité interne sur la motivation des salariés.
- Ce thème nous permettra d'acquérir de nouvelles connaissances sur les trajectoires et les différentes expériences du personnel, leurs conseils nous serviront à prévenir notre parcours professionnel dans l'avenir.

## Méthodologie de recherche

Afin de bien mener notre travail de recherche qui vise à découvrir la relation existante entre la mobilité interne et la motivation des salariés au sein de l'ADE, nous avons choisi de suivre une double démarche méthodologique :

**La première démarche**, consiste à la consultation d'une documentation scientifique (ouvrage, articles, revue, mémoires et site internet).

**La deuxième démarche**, consiste à privilégier, les outils permettant d'appréhender la réalité du terrain à travers la réalisation d'une enquête par questionnaire.

Le présent mémoire se structure en trois chapitres dont les deux premiers sont théoriques et le dernier est pratique. Le premier s'intitule la mobilité interne, un mécanisme de la gestion des carrières, qui a pour but de traiter la Rh en général, son évolution, ainsi que ses différentes fonctions et objectifs ; en second lieu on va voir la gestion des carrières, son évolution, ses étapes et les critères de réussite de cette dernière, pour terminer avec la mobilité interne, ses formes, ses enjeux, ses freins, ses avantages et inconvénients.

## Introduction générale

Concernant le second chapitre qui porte sur la motivation au travail, son objectif est d'expliquer théoriquement la relation existante entre la mobilité interne et la motivation, et comment cette dernière contribue à la motivation des salariés.

Pour enfin entamer le volet pratique avec le troisième et dernier chapitre, qui traite la mobilité interne comme source de motivation au sein de l'ADE qui a pour finalité la présentation de l'organisme d'accueil et l'interprétation des données collectées au niveau de L'ADE, pour répondre à la problématique de recherche.

# Chapitre I : La mobilité interne, un mécanisme de la gestion des carrières

## **Introduction**

Dans un contexte de concurrence accrue, tant sur le marché des produits et des services que sur celui de l'emploi, il devient de plus en plus important de bien gérer le personnel de manière à attirer, à retenir et à développer les employés, les plus talentueux. Et pour assurer sa croissance, elle doit mettre en œuvre une stratégie de compétences et un suivi du personnel, pour cela les spécialistes en GRH ont désigné un système de gestion de carrière et de mobilité interne.

Dans ce chapitre nous essayerons d'éclaircir quelques généralités sur la GRH, et de rassembler les éléments les plus importants de la gestion des carrières, ensuite nous essayerons de dresser un panorama du concept mobilité interne qui sera divisée en trois sections, dans l'objet de la première section est de donner un aperçu général sur la GRH, ou on aborde les définitions, l'évolution, les domaines de la GRH et en dernier ces objectifs.

La deuxième section est destinée à détailler et donner un aperçu sur la gestion des carrières. Ces définitions, son évolution, ses avantages pour les entreprises et pour les salariés, son importance et ses objectifs, ainsi que les étapes et les critères de réussite de la carrière en dernier lieu les ancrés et les outils de la carrière.

Quant à la troisième section elle sera dédiée à la mobilité interne, ces définitions, ces formes, ainsi que ces avantages et ces inconvénients pour l'entreprise et pour les salariés et fin ces freins et ces enjeux.

## Section 1 : Généralités sur la GRH

De nos jours, la gestion des ressources humaines est au cœur de tous les discours et des pratiques au sein des entreprises. A travers ces décennies, elle s'est organisée davantage et a vu son statut évoluer, ses missions de plus en plus élargies, ses responsabilités plus importantes et primordiales et ses activités plus étendues qu'autrefois.

### 1.1. Concepts de base

#### 1.1.1. Définition de la fonction ressource humain

Cette fonction à évoluer dans le temps d'une fonction personnelle en fonction des ressources humaines. Selon Luis GOSSELIN, « La fonction ressource humaine est cette partie de l'administration qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieure hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace »<sup>5</sup>

La fonction ressource humaine est un « ensemble d'activités concernant la gestion des ressources humaines dans l'entreprise »<sup>6</sup>

C'est aussi « une structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie. L'appellation fonction ressources humaines a progressivement remplacé, dans les années 1985, celle de la fonction personnelle »<sup>7</sup>

Ainsi, selon Jean-Pierre CITEAU, « la fonction ressource humaine participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

- De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaine
- De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation ».

A partir de ces différentes définitions, on peut dégager que la FRH permet l'utilisation efficiente des RH de l'organisation à travers les activités en structure de la fonction ressources humaines.

---

<sup>5</sup> GOSSELIN. L, « la fonction ressources humaines, modèle et typologie », Actes AGRH, Bordeaux, 1990, p76

<sup>6</sup> PERETTI Jean Marie « dictionnaire des ressources humaines » 4<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris, 2020, p.118

<sup>7</sup>Ibid. p118

### 1.1.2. Définition de la gestion des ressources humaines

Comme les autres domaines de la gestion (marketing, finance, production...), la gestion des ressources humaines (GRH) est une pratique et elle entend bien être aussi une discipline. En tant que pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise au sens où H. Fayol l'entend, même si celui-ci ne l'avait pas identifiée en tant que telle, à savoir un ensemble d'activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, notamment de permettre à celle-ci de disposer en temps voulu des ressources humaines correspondantes à ses besoins en qualité et quantité ; d'autres diraient de transformer du travail en performances collectif<sup>8</sup>

Nous pouvons dire que la GRH est une discipline ou un système qui contient différentes activités, la gestion efficace de ces dernières permet à l'organisation d'avoir la pertinence de ses ressources humaines. Elle s'inscrit dans le cadre du plan stratégique de l'organisation, qui définit les objectifs et les moyens (notamment humains) qui devront être réalisés pour atteindre les objectifs fixés

Gérer renvoie à l'idée de faire des choix. La gestion des ressources humaines suppose de prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financière, comptable, techniques, juridiques...)<sup>9</sup>

### 1.2. Evolution de la gestion des ressources humaines

Le service du personnel, dirigé par le responsable du personnel, cède progressivement la place dans l'entreprise, et à partir des années 1980, le service des RH, dirigé par le directeur des RH. Ce changement sémantique s'accompagne d'une évolution du rôle et du statut de la GRH dans une organisation.

Les transformations de la fonction RH sont à la fois **quantitatives** et **qualitatives** :

**Quantitatifs** car les effectifs de fonction RH ont régulièrement progressé ;

**Qualitatives** car les problématiques et les missions confiées à la fonction RH se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée dans le processus de décisions stratégiques.

Le passage des fonctions personnelles aux fonctions RH est en grande partie dû à la crise économique qui pousse les entreprises à revoir les organisations de travail improductives pour une économie de plus en plus ouverte à l'international.

---

<sup>8</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique « Gestion des ressources humaines, Pratique et élément de théorie », Dunod, Paris, 1996, p4

<sup>9</sup> GUILLOT Soulez Chloé « la gestion des ressources humaines » 9<sup>e</sup> édition, Gualino, Moulineaux Cedex, 2016, p 19

Alors que les services du personnel sont essentiellement centrés sur les activités administratives (paie, gestion des relations sociales, recrutement), l'évolution de la fonction RH a progressivement permis le développement stratégique des RH : le service RH ne se contente plus de gérer les RH, mais contribue au développement du capital humain de l'entreprise. De ce fait, les missions de la DRH sont élargies : gestion des effectifs, des connaissances, des compétences, des formations, des salaires, des carrières, maintien de l'employabilité, etc.

### **1.3. Les domaines de la GRH et les outils de pilotages**

#### **1.3.1. Les domaines de la GRH**

La GRH contribue à la gestion de nombreux domaines intervenant à tous les stades de la vie de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, chacun à son important. Nous étudierons les principaux pans indissociables :

- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- La rémunération ;
- La communication dans l'entreprise ;
- La formation ;
- La gestion des carrières,
- La gestion des relations professionnelles ;
- Le recrutement ;
- l'amélioration des conditions de travail ;
- Les relations sociales ;
- Le développement des compétences ;
- La motivation et l'implication du personnel ;

##### **1.3.1.1. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est « un modèle préventif qui permet de ne pas exclure les salariés et de leur proposer des parcours professionnels de développement de compétences »<sup>10</sup>.

Selon M. DUBOIS et D. RETOUR la gestion prévisionnelle des emplois et compétences est l'ensemble de démarches, de processus de gestion et d'outils permettant d'anticiper sur les mutations lourdes que les ressources humaines dans leurs stratégies de développements.

#### **Les objectifs de la GPEC**

La GPEC permet à l'entreprise de disposer d'un personnel ayant les compétences nécessaires pour répondre à ces besoins à tout moment.

---

<sup>10</sup>COHEN-Haegel Annick, Op Cit, p 132

Elle aide aussi l'entreprise à préparer aux évolutions de ses marchés et ses métiers futurs. Elle permet une optimisation de l'efficacité tout en minimisant les coûts des adaptations futures.

L'objet central de la GPEC est l'anticipation des stratégies des entreprises. Anticiper les problèmes représente effectivement la qualité majeure d'un manager. Mais l'originalité de la GPEC est double : associer les représentants des salariés à cette réflexion et, à partir de cette anticipation discutée en commun par les représentants de la direction et ceux du personnel, mettre en œuvre les démarches nécessaires pour identifier les nouveaux besoins et ressources humaines et y adapter les ressources humaines. Ce qui suppose de recueillir des informations sur trois points :

- Une analyse détaillée des compétences requises par les emplois et les métiers à venir ;
- Une étude précise des ressources actuelles en compétences ;
- Et une description de la pyramide des âges qui tient compte des départs à la retraite.<sup>11</sup>

### **Les dimensions de la GPEC**

La GPEC a deux dimensions, individuelles et collectives.

Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur de sa carrière, d'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel.

Sur le plan collectif, il s'agit d'une intégration des RH comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

### **Les étapes d'une démarche GPEC**

Toute démarche est une pensée sur les moyens de diminuer l'écart entre les besoins de l'organisation et les ressources humaines disponibles. Les apports concernant la GPEC permettent de classer quatre grandes phases dans la démarche :

**Phase 01** : L'étude des besoins actuels et des ressources disponibles ;

**Phase 02** : La projection des besoins futurs et des ressources indispensables pour les satisfaire ;

**Phase 03** : L'analyse des écarts à remplir pour adapter les ressources actuelles aux besoins futurs ;

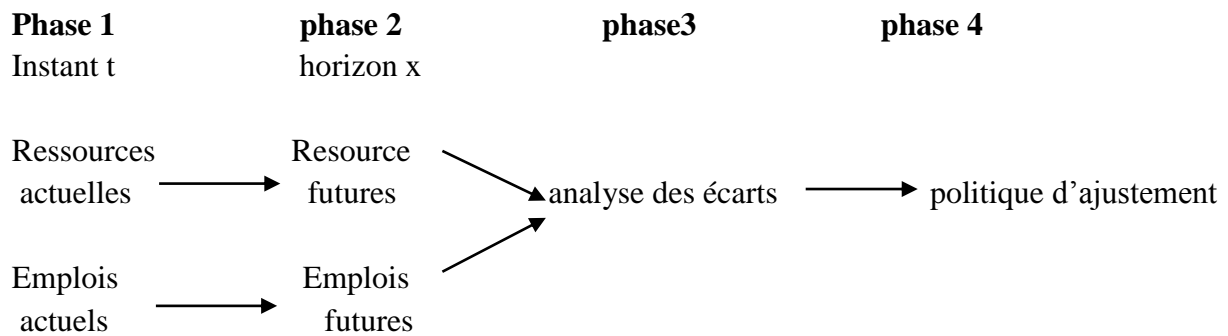
**Phase 04** : La mise en œuvre d'une politique d'adaptation fondée sur les supports classiques de la gestion des ressources humaines.

En résumé, nous pouvons schématiser les étapes de la GPEC comme suit :

---

<sup>11</sup> LEVY- Leboyer.C « La gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises », édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2009, P.10.

Figure N°1 : les étapes de la GPEC



Source : CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE, Op Cit p98.

### 1.3.1.2. La rémunération

Les frais de personnel représentent une part très importante de la valeur ajoutée de l'entreprise. Maîtriser la croissance de la masse salariale est un impératif de gestion. Les salariés attachent une grande importance à la rémunération car leur objectif majeur de travailler est d'être rémunéré.

La rémunération a depuis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises dans leur recherche de maîtrise des coûts et de levier de motivation et de performance pour les salariés. Actuellement, c'est une des préoccupations majeures de la fonction ressources humaines.<sup>12</sup>

Elle constitue l'un des outils phares de la stratégie de l'entreprise. Désormais, rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, fidéliser les salariés performants, les compétences clés, les potentiels dont la contribution est indispensable à la réussite durable de l'entreprise. La rémunération est devenue une composante essentielle et reconnue de la stratégie ressources humaines.

La rémunération globale a deux composantes :

- La rémunération directe ;
- La rémunération indirecte ;

---

<sup>12</sup> THEVENT.M, DEJOUX.C, MARBOT.E, NORMAND.E, BENDER.F. « Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines, PEARSON Éducation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, P.191.

### **La rémunération directe**

Elle comprend le paiement en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultant d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitations et d'intéressement.

### **La rémunération indirecte**

Elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salariés, il s'agit d'autres paiements ou prestations dont bénéficient les salariés. Elle porte le nom d'avantages sociaux.

### **L'objectif de la rémunération**

#### **Pour le salarié**

- Garantir la satisfaction de ces besoins ;
- Assurer son insertion social ;
- Etre juste et équitable ;

#### **Pour l'entreprise :**

- Attirer et fidéliser les bonnes compétences ;
- Améliorer la productivité des salariés ;
- Développer la qualité du travail ;
- Accroître la performance des salariés ;
- Créer un bon climat social ;
- Créer une justice sociale au sein de l'entreprise ;

Elaborer une politique de rémunération qui intègre des objectifs multiples face aux contraintes, des attentes fortes des salariés et des dirigeants est un défi majeur.

L'objectif de mettre en place un système de rémunération et de payer la contrepartie des efforts fournis par les salariés et aussi d'offrir des salariés compétitifs, correspond à la fonction tenue et aux compétences mises en œuvre et pour une rémunération équitable de la performance.

Un bon système de rémunération repose sur onze critères, il doit être lié à la stratégie de l'entreprise, équitable, compétitif, motivant, fédérateur ; flexible, contrôlé, transparent, segmenté, globale est partagé.

### **Les différentes formes de rémunération**

Pour rémunérer les salariés, il existe plusieurs modes de rémunération qui sont fonction, soit la catégorie de personnel concerné, soit la nature du travail accompli. Ainsi le salaire peut être versé en fonction du temps passé, du rendement constaté ou bien au pourboire.

- la rémunération au rendement : (liée à la production réalisée)

Quel que soit le temps passé pour accomplir un travail, l'élément pris en compte pour déterminer la rémunération est le résultat obtenu, le nombre de pièces produites ou le nombre de machines vendues par exemple.

On trouve pour le travailleur à domicile, une rémunération qui est en fonction des nombres de pièces produites, et négociation entre les parties. Elle porte dans ce cas sur le montant versé pour chaque pièce, les coûts de mains d'œuvres et la productivité.

- la rémunération au temps : (lié au temps effectivement travaillé)

La rémunération au temps passé représente le mode de rémunération le plus fréquente rapporté au nombre de salariés. Elle consiste à attribuer un salaire proportionnel au temps passé pour effectuer un travail.

### **1.3.1.3. La communication dans l'entreprise**

On appelle communication un échange d'informations entre plusieurs individus ou plusieurs individus constituant une relation réciproque, signifiante et librement consentie.

La communication interne de l'entreprise avec ses deux dimensions, individuelle et collective, a pris à l'ampleur, et la diffusion de l'information accroît la capacité individuelle à agir, et favorise l'interaction et le dynamisme de l'entreprise.

Les objectifs de la communication dans l'entreprise sont divers, nous pouvons citer quelques-uns :

- Diffuser auprès des personnels concernés les orientations générales, les objectifs, les directives et les résultats obtenus à tous les niveaux ;
- Développer l'écoute des personnels de groupes et structures de l'entreprise ;
- Construire une identité collective (culture d'entreprise) Capable de susciter des mouvements d'adhésion et développer un sentiment d'appartenance, manière à recueillir les informations nécessaires à l'appréciation du climat de travail ;

### **1.3.1.4. La formation**

La formation apparaît comme un facteur de compétitivité économique et répond aux attentes des entreprises comme des salariés, dans la mesure où elle favorise l'employabilité du personnel et l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises.<sup>13</sup>

La formation c'est un ensemble d'actions, de moyen, de techniques et de support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements leurs attitudes et leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre

---

<sup>13</sup> GUILLOT Soulez Chloé, Op Cit p.81

les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures .

De ces définitions, on peut dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances , l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements.

Elle est considérée comme :

- Un facteur d'efficacité car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures.
- Un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu. Elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel.
- Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

### **Les objectifs de la formation**

Les principaux objectifs visés lors de la formation en entreprise sont :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- Adapter les employés à des tâches bien déterminés et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favorise des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans les nouvelles organisations ;
- Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes ;
- Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;

### **-Les enjeux de la formation**

- Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers

ou des pratiques professionnelles .les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.

- Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Les deuxièmes consistent à faire évoluer les comportements et les attitudes des salariés.

### **-Les typologies de la formation**

Avant toute chose, nous souhaitons vous préciser que nous n'allons pas vous faire une description de tous les types de formations existantes mais nous allons plutôt nous contenter de vous parler de types de formations que nous connaissons bien.

#### **-La formation initiale**

Ce type de formation s'applique à toute personne qui dispose du statut d'étudiant. Elle est proposée par les établissements scolaires ou d'études supérieurs, avec pour finalité la remise d'un diplôme.

On dit « initial » car elle permet d'acquérir des compétences dans le but d'exercer un métier ou une profession qui n'a jamais été pratiqué auparavant.

#### **-La formation d'adaptation**

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels. Développement du chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité... Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements, des savoir-faire ou des savoirs être plus efficaces. La formation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier

#### **-La formation professionnelle**

C'est un outil d'évolution importante disponible pour tous les actifs qu'ils soient salariés, indépendants, chef d'entreprise ou demandeurs d'emploi.

Elle permet de se former tout au long de sa vie professionnelle pour développer ou gagner de nouvelles compétences et booster sa carrière.

#### **-La formation continue**

C'est un outil d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir des savoirs et savoir-faire, ce type de formation concerne ceux qui ont terminé la formation initiale « études » et sont pour la rentrée de la vie active, elle s'adresse aux salariés demandeurs d'emplois, entrepreneurs ou jeunes diplômés pour développer leurs compétences.

### **-La formation d'alternance**

C'est la formation initiale suivie d'un stage. Elle réside dans le fait qu'un étudiant partage son temps dans :

Un apprentissage théorique (enseignement) et l'apprentissage pratique (entreprise)

La formule de l'alternance est de plus en plus proposée par les établissements de formation, c'est la mise en œuvre dans le cadre des contrats de travail spécifiques.

On distingue deux types de contrats d'alternance :

- Le contrat d'apprentissage relève de la formation initiale dans le début d'un diplôme.
- Le contrat de professionnalisation relève de la formation continue dans le but d'obtenir une qualification

### **-La formation qualifiante**

Une formation qualifiante ne débouche pas sur un diplôme ou un titre, elle a une visée professionnelle plus immédiate avec la délivrance d'une attestation de présence en fin de formation. Elle est souvent de courte durée et s'effectue au sein d'un organisme de formation.

### **-La formation diplômant**

Elle permet d'obtenir un diplôme, les diplômes sont classés selon le nombre d'années d'études suivies et recouvrent différents statuts.

### **-La formation de mobilisation d'un projet d'entreprise**

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, etc...

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui implique le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencent la réussite du projet.

#### **1.3.1.5. La gestion de carrière**

**PERETTI Jean-Marie** définit la carrière dans une entreprise comme étant « une succession d'affectations. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise <sup>14</sup>».

Il continue à définir la gestion des carrières comme « une compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, de potentiels disponibles et de désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, de formation et de mobilité interne ».

---

<sup>14</sup> PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 15ème édition, Vuibert, Paris, 2008, p.8

La promotion constitue une composante du système de gestion des carrières, elle se manifeste comme une évolution dans la ligne hiérarchique de l'entreprise.

Une détection des potentiels, étude des besoins de l'entreprise en effectif et en compétences et les souhaits de chaque salarié impliquent d'avoir un système d'appréciation et une politique de mobilité et de promotion pour ,enfin, avoir une bonne gestion des carrières efficace qui va avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

#### **1.3.1.6. Le recrutement**

La pratique du recrutement est la plus visible du MRH par l'extérieur de l'organisation, les candidats et le grand public, qui peuvent protester des manifestations tangibles. Il constitue un indicateur de jugement de la santé de l'entreprise, l'évolution de sa stratégie et de sa politique d'emploi. Mais elle est aussi soumise aux variations conjoncturelles. **Selon PERETTI** « le recrutement est une démarche entrant dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation, qui a pour but de pourvoir un poste de travail ». <sup>15</sup>

Le recrutement est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieur de l'organisation puisque non seulement les candidats, mais aussi le grand public, peuvent en voir des manifestations tangibles. Les deux principales sont la communication liée au recrutement et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. De par cette ouverture sur l'extérieur, le recrutement constitue certainement la plus médiatique parmi les pratiques de gestion de ressources<sup>16</sup>. Le recrutement alimente en quantité et en qualité l'organisation des besoins de l'organisation en ressource humaine.

---

<sup>15</sup> PERETTI Jean-Marie, dictionnaire des ressources humaines, 2eme édition, Vuibert, Paris, 2001, p.178.

<sup>16</sup>CADIN Loïc. GUERIN Francis. PIGEYRE Frédérique, Op Cit, p.4.

## Le processus de recrutement

Nous pouvons regrouper les opérations de recrutement en cinq étapes :

**Tableau N°1 : les étapes du recrutement.**

<b><u>Etape01</u></b>	Stratégie de recrutement	Définir la stratégie de recrutement
		Développer son activité
<b><u>Etape02</u></b>	Préparation de recrutement	Expression de la demande
		Analyse de la demande
		Définition du poste et du profil
<b><u>Etape03</u></b>	Recherche de candidature	Prospection interne
		Choix de la méthode de recherche
		Recherche des candidatures externe
<b><u>Etape04</u></b>	Sélection des candidats	Premier tri
		Entretiens
		Tests éventuels
<b><u>Etape05</u></b>	Accueil et intégration	La décision
		La proposition
		l'accueil
		l'intégration

Source : <https://www.petite-entreprise.net/P-2785-81-G1-le-recrutement-interne-et-externe.html> .Consulté le 21.05.2022 à 21h45 min

### La place du recrutement dans la GRH

La gestion des ressources humaines confère à la pratique du recrutement une importance capitale : celle-ci va déterminer en partie la réussite ou l'échec à long terme de l'entreprise. Car il s'agit de maximiser l'adéquation entre les besoins de l'entreprise sur le plan de poste à pourvoir et les individus disponibles sur le marché du travail.

Une bonne politique de recrutement est alors vitale pour l'entreprise. Le recrutement est considéré comme une partie d'investigation à long terme parce que les ressources humaines c'est l'ensemble de savoir des talents et des capacités techniques

- **Les objectifs du recrutement**

Trois objectifs essentiels sont visés par les organismes employeurs dans le cadre de leur processus de recrutement :

1- L'élaboration des moyens leur permettant de recruter des candidats compétents en vue de réaliser les tâches nécessaires aux fonctionnements de leurs services.

2- L'acquisition des ressources humaines nécessaires au meilleur coût possible.

3- Le placement de chaque candidat au poste qui lui convient et qui convient le mieux à l'organisme employeur, de façon que chaque candidat utilise au mieux ses aptitudes, sa formation, son expérience, son tempérament et sa motivation de la meilleure manière possible.

### **1.3.1.7 L'amélioration des conditions de travail**

La fonction ressource humaine sert à améliorer les conditions de travail afin de garantir un bon climat de travail pour les employés, une analyse des conditions de travail peut proposer des améliorations pour rendre la main moins monotone et ennuyeuse.

L'amélioration de la qualité de vie au travail a un double impact positif pour l'entreprise. Tout d'abord la motivation des salariés sera décuplée, ce qui entraînera inévitablement une augmentation de leurs performances. Un salarié qui se sent bien, c'est un taux d'absentéisme et un turnover réduit.

### **1.3.1.8. Les relations sociales**

Une bonne gestion des relations sociales améliore très souvent les conditions de travail des salariés. Les relations professionnelles au travail peuvent parfois être tendues. Un conflit au travail peut à tout moment se manifester. Les responsables RH redoutent habituellement de devoir intervenir pour éviter la zizanie.

Toute organisation sociale développe dans la conscience collective des valeurs morales et des attentes fortes en matière de justice sociale. La gestion des relations sociales intervient au cœur de ce dispositif. Il s'enrichit par ailleurs des rapports au travail lorsque l'organisation en question est une entreprise. Chacun cherche à obtenir le meilleur de sa contribution, parfois au détriment d'un autre. Il faut alors réfléchir à des politiques qui permettent une meilleure gestion des rapports humains. Tout est une question d'équilibre. De bonnes relations sociales s'obtiennent par différents moyens.

### **1.3.1.9 Le développement des compétences**

Le développement des compétences consiste à assimiler des savoir-faire et savoir être utiles dans le cadre professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur.

Il concerne l'ensemble des individus, et ce, quel que soit leur niveau de formation initiale et leur poste. Il peut viser à : améliorer l'efficacité professionnelle, gestion du temps, gestion du stress, affirmation de soi, conduite de réunion ;

Le développement des compétences est une source de fidélisation et d'engagement des collaborateurs. Les talents attendent d'être formés pour progresser. Favoriser une culture de l'apprentissage et d'acquisition des compétences auprès des talons des salariés est un atout pour la marque employeur.

### **1.3.1.10. La motivation et l'implication du personnel**

La motivation est liée au salarié qui cherche à satisfaire ses besoins. L'implication concerne l'attachement du salarié à son entreprise. Elle traduit l'adhésion du salarié aux valeurs de celle-ci.

Le salarié impliqué travaille beaucoup, et plus que ce qui est attendu de lui, mais il décide lui-même. La réussite du salarié impliqué passe par la réalisation des objectifs de l'entreprise.

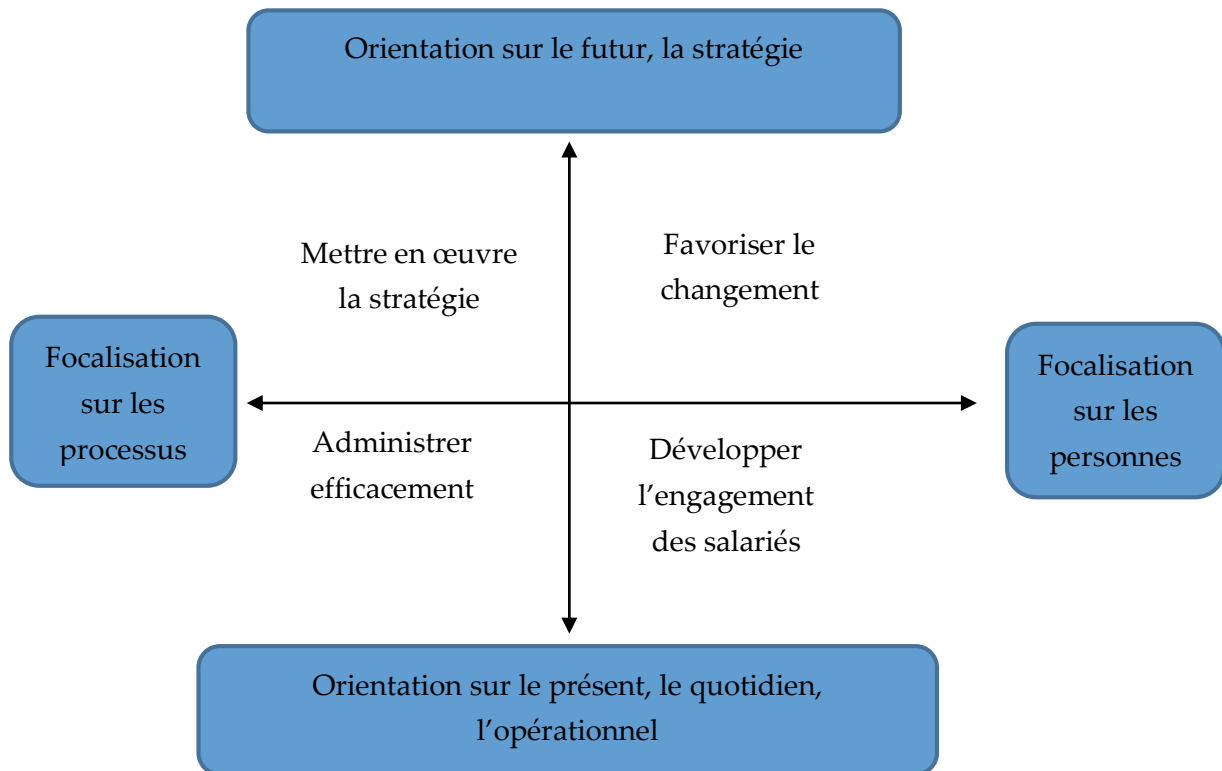
La culture d'entreprise est le facteur d'implication des salariés. C'est un ensemble de valeurs et de principes qui lorsqu'ils sont partagés par l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise se traduit par une homogénéisation des comportements, des façons d'agir et de penser. Elle résulte de l'histoire, de la personnalité des fondateurs et des facteurs environnementaux de l'entreprise

## 1.4. Les missions et les objectifs de la fonction ressource humaine

### 1.4.1. Les missions

Les missions de la fonction ressource humaine peuvent être examinées selon deux axes : orientation vers le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus ;

**Figure N°2 : Les missions de la fonction RH**



**Source :** PERETTI Jean-Marie, « gestion des ressources humaines », 14<sup>ème</sup> édition, Vuibert, paris, 2013, P.34

#### • Administrer efficacement

La gestion efficace des personnes est l'un des premiers objectifs de cette fonction. La fonction ressource mobilise des moyens humains et matériels, elle doit avoir une productivité exemplaire. Les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administrative. La gestion centralisée, lourde, peu passive, laisse sa position rendre la gestion décentralisée plus proche du terrain et réactive. Les effectifs de cette fonction ont été réduits et leur niveau de compétence et d'expertise a augmenté. Les employés sont plus directement impliqués dans leur administration. Cette fonction vise à améliorer en permanence l'efficacité. La qualité est élevée aujourd'hui grâce aux contributions de prestataires de services externes.

- **Développer l'engagement des salariés**

Les employés doivent être considérés de manière client-fournisseur, car des clients internes satisfaits sont essentiels au succès de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. L'engagement et l'implication des employés, le développement et la mobilisation des ressources, des compétences et des capacités dont ils disposent pour contribuer à la création de valeur.

- **Favoriser le changement**

En tant qu'agent de changement, le DRH est impliqué en amont dans le processus de changement. Elle consacre la plupart de ses activités à encourager de nouveaux comportements plus efficaces pour construire une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement. La réussite du changement repose sur la prise en compte en amont de la dimension RH.

- **Mettre en œuvre une stratégie**

Le DRH participe à la détermination de la stratégie et l'anticipation des conséquences sur la gestion des ressources humaines en termes de pratique et d'accompagnement des décisions stratégiques. La direction des ressources humaines doit aider l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques.

### 1.4.2. Les objectifs de la GRH

Les objectifs de la gestion des ressources humaines sont regroupés en trois catégories :

**Tableau N°2 : les objectifs de la GRH**

Les objectifs explicites	les objectifs implicites	Les objectifs à long terme
<p>Les objectifs explicites se résument dans ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attirer vers l'organisation le nombre suffisant des candidats qualifiés.</li> <li>- Accroître la motivation des employés en les favorisant à la promotion interne.</li> <li>- Favoriser le développement des compétences par la formation.</li> <li>- La flexibilité sociale d'entreprise</li> <li>- La rentabilité du capital humain</li> </ul>	<p>La GRH vise en outre quatre objectifs implicites :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroître la productivité du travail</li> <li>- Améliorer la qualité de vie au travail</li> <li>- Assurer le respect du cadre juridique</li> <li>- La stabilité au travail</li> </ul>	<p>Sont de trois à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La compétitivité et la rentabilité de l'entreprise.</li> <li>- La croissance et la capacité de suivre dans un environnement concurrentiel.</li> </ul>

Sources : établi par nos soins

## Section 2 : la gestion des carrières

Au sein de la gestion des ressources humaines, la gestion des carrières vise à favoriser l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations du personnel. L'évolution, aussi bien interne qu'externe, de l'entreprise nécessite d'adapter les besoins humains à ce changement. Les salariés, de leur côté, ont des capacités et des aspirations qu'il faut également prendre en compte afin de favoriser leur motivation et leur présence durable dans l'entreprise.

### 2.1. Les différentes conceptions liées à la notion de carrière et gestion des carrières

#### 2.1.1 La carrière

« L'étymologie du mot « carrière », Carriera, signifie chemin de char (Grand Robert de la langue Française). De nos jours, le terme carrière fait référence au métier ou à la profession qui suit certaines étapes dans une logique de progression. Aussi sont souvent associées à la carrière d'autres notions positives comme celles de progression, d'avancement, et de développement.

La carrière est souvent associée à d'autres notions positives comme celles de :

- Progression ;
- Avancement ;
- Promotion ;
- Développement.

Les sciences humaines et sociales proposent chacune leur définition en fonction de leur champ d'investigations. Nous reprenons les principales dans le *tableau* à la suite d'auteurs français et anglo-saxons »<sup>17</sup>

La carrière « elle représente la suite la suite des postes, des emplois ou des professions dans lesquelles une personne s'engage au cours de sa vie professionnelle. C'est la totalité ou la séquence des rôles et des expériences de travail rémunéré ou non, d'une personne au cours de sa vie depuis l'école jusqu'à la retraite »<sup>18</sup>

**Tableau N°3 : Définitions de la carrière selon différentes disciplines**

Disciplines	Définitions
Sciences économiques	Réponses aux forces du marché
Sciences politiques	Représentation de l'intérêt personnel
Sociologie	Succession de rôles sociaux
Anthropologie	Changement de statut
Histoire	Interaction personnes-circonstances
Géographie	Réponses aux circonstances géographiques
Psychologie	Vocation
Gestion	Succession d'emplois dans l'entreprise

**Source :** Cardin Jean-Luc « gérer les carrières », édition EMS, paris, 2000, P.25

« La carrière correspond à la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps. La notion de carrière renvoie à la fois au passé, au présent et à l'avenir du salarié dans l'entreprise »<sup>19</sup>

La carrière peut être définie comme la succession dans le temps des expériences professionnelles d'une personne. Elle généralement perçue positivement<sup>20</sup>

La distinction entre la carrière interne et carrière externe permet de comprendre la dualité de la notion de carrière et la complexité de la gestion des carrières qui doit combiner à la fois les aspects individuels et les aspects organisationnels.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> CERDIN Jean –Luc « Gérer les carrières »édition EMS, Paris, 2000, P.25

<sup>18</sup> SHIMON L, et autres, « la gestion des ressources humaines : tendance, enjeux et pratiques actuelles », 3<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Montréal, 1999, P.25.

<sup>19</sup> GUILLOT Soulez Chloé, Op Cit P.51

<sup>20</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op Cit P.328

<sup>21</sup> GUILLOT Soulez Chloé, Op Cit, P.51

**Tableau N°4 : carrière externe et carrière interne**

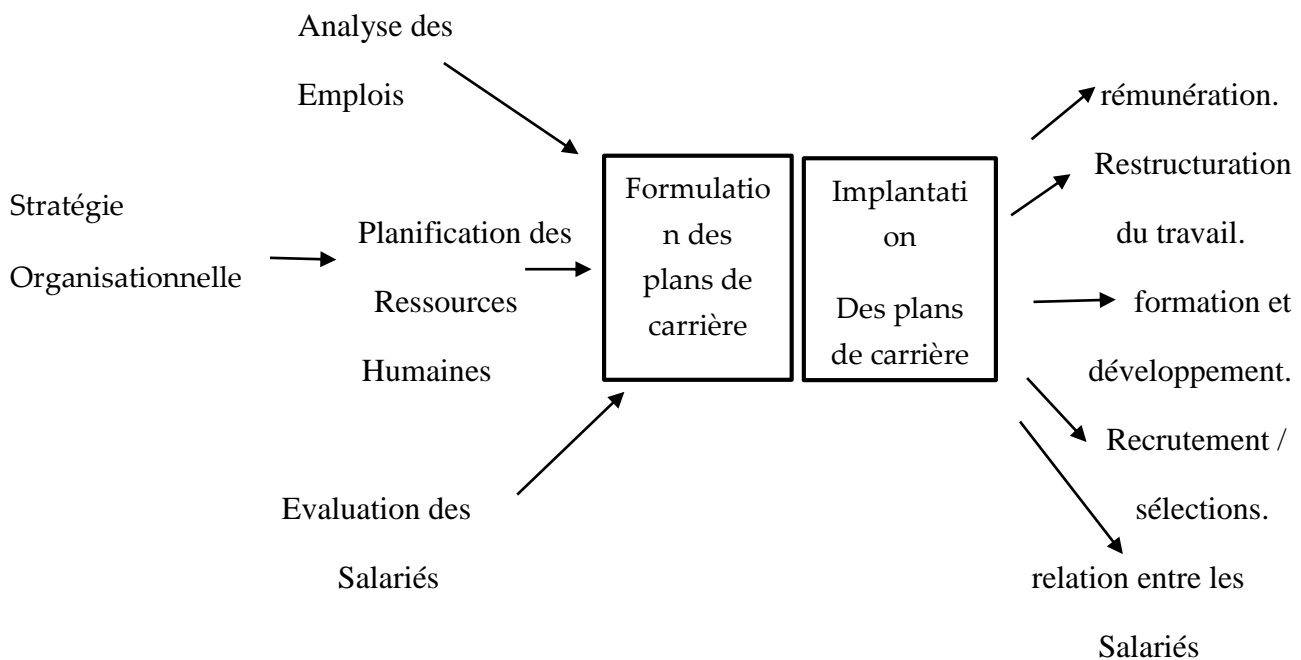
Carrière externe	Carrière interne
-La carrière externe renvoie à l'organisation, à une vision objective de la carrière et est associée à la notion de succès dans la société. - sous cet angle, la carrière d'un individu est analysée par rapport à des filières promotionnelles et indépendamment de ses expériences propres.	-La carrière interne renvoie à l'individu et à une vision subjective de la carrière. -Sous cet angle, l'individu apparaît comme acteur de sa carrière et celle-ci de ses aspirations personnels

Source : GUILLOT- Soulez Chloé Op Cita, p.52

### 2.1.2. Définition de la gestion des carrières

La gestion des carrières s'impose au cœur de la gestion des ressources humaines comme le souligne la figure

**Figure N°3 : Au cœur de la GRH**



Source : CERDIN Jean –Luc, Op Cit, P.23

La gestion des carrières consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise (dimension organisationnelle) et les attentes de potentiels des salariés (dimension individuelle). La gestion des carrières consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des

structures de l'entreprise. Elle fait partie intégrante de la politique de la politique de gestion prévisionnelle du personnel et implique, pour être plus efficace, une coordination, un contrôle et une participation des responsables<sup>22</sup>

« La gestion des carrières dans les organisations regroupe les activités et les processus mis en place par l'employeur pour faciliter l'évolution de professionnelle de ses employés »<sup>23</sup>

« La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés. L'organisation identifie les trajectoires et des activités pour les salariés pris individuellement »<sup>24</sup>

## 2.2. Autres concepts liés à la gestion des carrières

- **métier**

C'est un ensemble cohérent d'activités réalisées par un individu. On considère que des salariés occupant deux emplois différents sont dans un même métier lorsque, à niveaux de compétences égaux, peuvent passer d'un emploi à un autre. Dans les deux sens, dans un délai de plus au moins d'un an. Exemple : le métier de secrétaire comprend les emplois de secrétaire commercial, juridique ; ...etc.

- **l'emploi**

Il regroupe des activités et des compétences dont le niveau est défini par une organisation de travail et dépend du profil de la personne qui l'occupe, ainsi que de la performance attendue par l'entreprise.

- **L'employabilité**

Capacité d'une personne à trouver un premier emploi, à conserver son emploi actuel ou à obtenir un nouvel emploi, dans sa fonction ou dans un autre métier, à un niveau hiérarchique équivalent ou différent, dans sa structure ou avec un autre employeur . On distingue souvent l'employabilité interne (capacité à trouver un emploi chez son employeur) et l'employabilité externe (capacité à trouver un emploi à l'extérieur de son entreprise). Une des missions du **pôle emploi** est d'améliorer l'employabilité des demandeurs d'emploi.<sup>25</sup>

- **Le poste**

---

<sup>22</sup> GUILLOT Soulez Chloé, Op Cit p.52

<sup>23</sup> SYLVIE ST-Onge, SYLVIE Guerrero, VICTOR haines, JEAN Pierre Brun, « Relevez les Défis de la gestion des ressources humaines », édition Chenelier éducation, Ottawa, 2017, p.237

<sup>24</sup> CERDIN Jean –Luc, Op Cit, P.27

<sup>25</sup> HERRBACH Olivier, MIGNONAC Karim, RICHEBE NATHALIE, « les ressources humaines de A à Z 400 mots pour comprendre », Dunod, Paris, 2009, P.85.

La description du poste déterminera l'ensemble des tâches que le salarié doit assumer dans son emploi, au regard du métier. Autrement dit, on appelle « poste » le contenu du travail d'un salarié donné, à un endroit donné, dans une période de temps donnée.

- **compétences**

Selon la nécessité au sein de l'entreprise, s'analysent en fonction du contenu et du devenir de l'emploi occupé ou à occuper.

- **Effectifs**

Notion qui renvoie évidemment, à la qualité d'individu qui évoluera dans l'entreprise, tant dans une logique de départ liée à des démissions, retraites, licenciements de toutes natures, que de projet de recrutement.

### **2.3. Évolution de la notion de carrière :**

La notion de la gestion des carrières est un élément essentiel de la GRH à Paris, pour motiver et planifier le personnel. Durant longtemps le terme carrière a signifié le temps durant lequel une personne exerce un travail pour quelqu'un. Et durant ce temps, chaque salarié doit prendre en main sa propre carrière et progresser en orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi.

Les termes plans de carrière, gestion de carrière, développement des carrières etc. N'était pas encore connue. La conception de la carrière, comme phénomène à la fois individuel et organisationnel et récent.

Le concept de la carrière à émerger durant les années 60 s pendant cette décennie, les employeurs sont invités à planifier les ressources humaines, suite à l'augmentation de la demande de personnel pour les postes élevés, aussi la situation économique favorable de cette période, également les transformations des métiers, des emplois, et les incertitudes conduisent les salariés à s'interroger sur leurs perspectives professionnelles et à ressentir la nécessité d'un pilotage de leur carrière

Dans le contexte des années 80 et 90, caractérisé par les mutations technologiques et économiques, les praticiens de la gestion des ressources humaines dans les entreprises en précautions de la valeur de la gestion des carrières, ainsi le besoin de développement des compétences et le maintien de l'employabilité de leurs salariés

À partir de là, les responsables ressources humaines cherchent à placer chaque membre du personnel au poste où il donnera le mieux de lui-même, ou chaque employé peut atteindre le plus haut niveau possible de compétences et de réussite, à travers des promotions internes à des postes de plus en plus complexes et plus élevés dans la hiérarchie. La gestion des carrières

se fait au bénéfice de l'entreprise et de l'employé qui était appelé à remplir une fonction bien précise, et tout a justement été réalisé en moment, où le besoin se faisait.<sup>26</sup>

Ainsi, elle est devenue une pratique des ressources humaines qui requièrent plusieurs importances.

## 2.4. Les avantages et l'importance et les objectifs de la gestion des carrières

### 2.4.1. Les avantages de la gestion de carrière

La gestion des carrières mise en place par les praticiens de la GRH engendre plusieurs avantages qui son résumé dans le tableau suivant :

**Tableau N°5 : les avantages de la gestion des carrières**

Les avantages de la gestion de carrière	
Pour l'entreprise	Pour les salariés
<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestion des promotions ;</li><li>- Développement des compétences des salariés ;</li><li>- Meilleure satisfaction des besoins RH des faits d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise ;</li><li>- Plus grande motivation et productivité des salariés ;</li><li>- Réduction du turnover ;</li><li>- Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur d'entreprise.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Opportunités d'évolution dans l'entreprise (plan de carrière, objectifs de carrière) ;</li><li>- Possibilités de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité ;</li><li>- Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.</li></ul>

**Source** : GUILLOT- soulez Chloé, Op Cit P.52

Traditionnellement, la notion de carrière est associée à l'idée d'une progression hiérarchique. Aujourd'hui, les organisations doivent proposer des parcours plus variés s'appuyant sur différentes formes de mobilité, pas seulement ascendante. Cette évolution se traduit par l'utilisation de plus en plus fréquente de l'expression « gestion des talents » en lieu et place de l'expression « gestion des carrières ». Dans ce contexte, la gestion des carrières ou des talents suppose un investissement aussi bien de la part des salariés que de la part de l'organisation pour réfléchir à la carrière, au développement de l'individu, à l'organisation des remplacements et des promotions, à l'évaluation de la performance.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> PERETTI Jean- Marie, « Ressources humaines et gestion des personnes », 8<sup>ème</sup> édition, Edition Vuibert, Paris, 2012, P.118

<sup>27</sup> GUILLOT Soulez Chloé, Op Cit, P.25

### 2.4.2. L'importance de gérer sa carrière

Pourquoi la gestion de carrière est-elle importante pour nos sociétés ? Tout d'abord, parce que bon nombre d'entrepreneurs et de directeurs de petites entreprises vont partir à la retraite (fondation de l'entrepreneur hip, 2010). Il devient primordial de préparer leur relève si l'on veut éviter que cet entrepreneur, soit parce que la succession se passe mal. Ainsi la gestion de carrière permet à l'échelle de là, société, de maintenir un tissu économique dynamique, stable et créateur d'emplois.

Pour les organisations, gérer les carrières est une pratique importante dans un contexte où l'on accorde de plus en plus de place à la gestion des talents. Pour augmenter sa compétitivité, une organisation devrait cibler des collaborateurs dotés de qualités naturelles utiles au fonctionnement de l'entreprise et les préparer à prendre la relève dans les postes clés de l'organisation. La gestion des carrières est aussi un excellent moyen de motiver et de retenir le personnel. Par exemple, des études scientifiques ont démontré que les gestionnaires qui reçoivent des promotions et des augmentations de salaire rapides sont aussi ceux qui souhaitent rester dans une entreprise.

Enfin, la gestion des carrières joue un rôle important sur le plan individuel dans l'entreprise. Elle permet à chacun de satisfaire son besoin d'apprendre et de progresser en lui offrant des perspectives à court et à moyen terme pour qu'il puisse assumer de nouvelles responsabilités et relever de nouveaux défis. En fin de compte, on réalise que des personnes qui ont le sentiment de réussir leurs carrières et de détenir un bon niveau d'employabilité sont celles qui évoluent dans les entreprises soutenant la croissance professionnelle de leurs salariés.

Le tableau suivant énumère l'ensemble des éléments qui font que la gestion des carrières un enjeu d'importance pour les organisations.<sup>28</sup>

**Tableau N°6 : l'importance de la gestion des carrières**

L'importance de la gestion des carrières	
<b>Pour la société</b>	-Pérenniser le tissu industriel et économique ; -Assurer la relève des entrepreneurs et des entreprises familiales.
<b>Pour l'organisation</b>	-Améliorer sa compétitive ; -Préparer la succession aux postes clés ; -Motiver et retenir les salariés.
<b>Pour l'entreprise</b>	-Satisfaire ses besoins de croissance professionnelle ; -Relever de nouveau défis.

**Source** : SYLVIE ST- Onge, SYLVIE Guerrero, VICTOR Haines, JEAN- Pierre brun, Op Cit, P.237

### 2.4.3. Les objectifs de la gestion des carrières

---

<sup>28</sup> SYLVIE ST- Onge, SYLVIE Guerrero, VICTOR Haines, JEAN- Pierre brun, Op Cit, P.237

Parmi les objectifs de la gestion des carrières, nous retrouvons :

- développer et présenter des perspectives d'emploi et de carrière salariale intéressantes aux tiers et aux agents.
- Encourager les employés à se préparer à des postes plus élevés en appuyant sur la formation avec maintien intégral de la rémunération.
- Accompagner le développement de carrière des collaborateurs.
- La gestion cherche à placer chaque employé dans le poste où il donnera le meilleur de lui-même.

## 2.5. La carrière traditionnelle et la carrière nomade

### 2.5.1. La carrière traditionnelle

La carrière traditionnelle est caractérisée par une relation de long terme entre l'individu et l'entreprise, l'existence d'un marché interne du travail, l'intervention de la fonction RH dans les parcours des individus. Dans ce cadre classique est vue comme un processus d'ascension professionnelle<sup>29</sup>.

### 2.5.2. La carrière nomade

La transformation des organisations et l'évolution des attentes des individus conduisent à dépasser cette vision de la carrière. La notion de carrière nomade « boundaryless careers » renvoie à des modèles de mobilité qui impliquent des changements d'entreprises volontaires. Les perspectives de carrière ne sont pas nécessairement verticales mais davantage horizontales et avec des passages entre différents employeurs. Dans ce cadre, la mobilité, l'apprentissage et le développement des compétences reposent davantage sur l'individu que sur l'organisation<sup>30</sup>

**Tableau N°7 : carrière classique et carrière traditionnelle**

	Carrière classique	Carrière nomade
<b>Parcours professionnel</b>	Intra-organisationnel	Extra-organisationnel
<b>Relation à l'entreprise</b>	Long terme	Changements réguliers d'entreprises
<b>Promotion</b>	Interne, Organisée et large	Repose sur l'individu lui-même limitée
<b>Acteur</b>	Entreprise, Rh et linge hiérarchique	Individu lui-même qui doit « se prendre en main »

<sup>29</sup> GUILLOT Soulez Chloé, Op Cit, P.63

<sup>30</sup> Ibid. P.63

<b>Objectifs</b>	Ascension verticales et fidélisation des cardes	Développement des compétences et acquisition d'expériences
<b>Réussite</b>	Reconnaissance externe	Réalisation de projets personnels

**Source :** GUILLOT Soulez Chloé, Op Cit, P.63

## 2.6 Les étapes de la carrière

Les attentes vis-à-vis du travail évoluent au cours de la vie professionnelle, ce qu'expriment les approches reposant sur les cycles de carrière, fondées sur les modèles psychologiques de cycle de vie. Ces théories du développement des carrières s'intéressent aux changements psychologiques des salariés pendant leurs progressions à travers des cycles de carrière, allant de leur premier emploi à la retraite. Ces théories subdivisent ces cycles de vie professionnelle en un nombre d'étapes qui varient selon les recherches. Super propose quatre étapes alors que HAVIGHURST en propose trois. Pour le premier, la progression entre les différentes étapes de la carrière dépend de l'expérience des évènements de la vie. Pour le second, le passage d'une étape du cycle de vie à l'autre dépend de la maîtrise des tâches de développement englobent les efforts d'un individu pour faire face aux évènements qui naissent d'une pression combinée de la famille, du travail et de la société. Pour ces deux auteurs, ces phases peuvent se produire à des âges radicalement différents.

Au contraire, LEVINSON offre un modèle plus rigide sur les âges avec huit étapes, même s'il reconnaît que chaque vie est unique. L'auteur montre que les attentes d'un individu à propos des différentes sphères sociales varient dans le temps. Cette approche est résumée dans le tableau où sont retenues les sept étapes relatives à la vie professionnelle. En effet, la première étape proposée, la transition pré-adulte, concerne des personnes de 17 à 22 ans. Aujourd'hui, cette tranche d'âge est surtout consacrée à des études et de ce fait n'apparaît pas dans le tableau.

S'appuyant sur les théories du développement des carrières, Hall propose un autre modèle prenant fortement en compte l'âge de l'individu. Selon l'auteur la carrière est « une succession d'attitudes et de comportement perçus par un individu à propos des expériences et des activités liées à son travail tout au long de sa vie »<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> CERDIN Jean-Luc, Op Cit, P.108, 109

**Tableau N°8 : théorie du développement des adultes de Levinson**

Période	Tranche d'âge	Tâche de carrière	Type de période
<b>Entrée dans la structure de vie en début d'âge adulte</b>	23-28 ans	Création d'une structure de vie stable avec des engagements	Stable
<b>Transition de la trentaine</b>	28-33 ans	Réévaluation et modification de la structure initiale	Transitoire
<b>Point culminant de la structure de vie en début d'âge adulte</b>	33-40 ans	Mise en place d'une niche par la réalisation d'un objectif ambitieux	Stable
<b>Transition de la quarantaine</b>	40-45 ans	Réévaluation et reformulation des objectifs pour permettre à des parties négligées de sa personnalité de s'exprimer	Transitoire
<b>Entrée dans la structure de vie en milieu d'âge adulte</b>	45- 50 ans	Création d'une structure de vie productive et significative	Stable
<b>Transition de la cinquantaine</b>	50-55 ans	Evaluation, modification et amélioration de la structure en milieu d'âge adulte	Transitoire
<b>Point de la structure de vie en milieu d'âge adulte</b>	55-60 ans	Réalisation des objectifs fixés pendant la cinquantaine	Stable

Source : CERDIN Jean-Luc, Op Cit, P.109

Il découpe de carrière en quatre grandes étapes :

**a) La période d'exploration**

En début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels et de différents types d'organisations.

**b) L'établissement et l'avancement**

Ici, le succès de carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions ou les transferts.

**c) La croissance, le maintien ou la stagnation**

Cette période correspond à la « mi- carrière ». L'individu peut toujours être désireux de progresser dans la hiérarchie ou préférer se maintenir dans sa position actuelle. La stagnation peut survenir également si le salarié a atteint son potentiel maximal ou si l'organisation, faute de croissance, n'a pas d'opportunité à lui présenter.

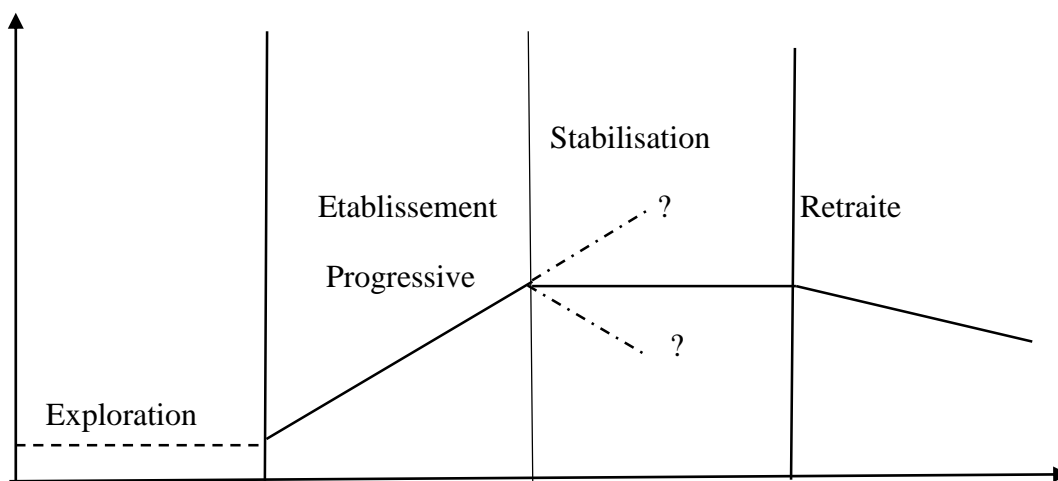
**d) La période de détachement graduel**

L'individu se désengage progressivement de sa carrière, soit « forcé » par le progrès technique ou ses propres défaillances, soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par la retraite<sup>32</sup>

**Figure N°4 : les différentes étapes de la carrière**

Performance

Statut



Source : CERDIN Jean-Luc, Op Cit, P. 110

<sup>32</sup> CERDIN Jean-Luc, Op Cit, P. 109-110

## 2.7. Critères de réussite de la carrière

Qu'elle soit objective ou subjective, la réussite de carrière est mesurée selon des critères différents. Dans leur récente analyse sur la réussite de carrière, Ng et al. (2005) examinent la promotion et l'augmentation de salaire comme critères objectifs et la satisfaction de carrière comme critère subjectif. Ces mesures sont retenues dans différentes recherches car elles « reflètent non seulement les critères conventionnels de la réussite, mais aussi le sentiment de réussite relatif aux objectifs et attentes de l'individu.

Cette dualité de succès de carrière peut être d'avantages détaillés avec des critères précis pour chacune des dimensions.<sup>33</sup>

### 2.7.1. Critères de la réussite de la carrière objective :

La carrière objective comprend des réalisations observables comme la progression de salaire et les promotions obtenues par l'individu dans une ou différentes organisations. Ce sont des critères conventionnels de la réussite de carrière. Plus rarement, peut-être parce que difficile à évaluer, le statut apparaît comme critère de réussite externe

Selon Nicholson et De Waal-Andrews (2005), la réussite objective de carrière peut se mesurer à travers les six critères suivants <sup>34</sup>:

- Statut et rang (position hiérarchique).
- Succès matériel (richesse, propriété, capacité de gain).
- Réputation sociale et considération, prestige et influence.
- Connaissances et compétences.
- Amitiés, connexions liées au réseau.
- Santé et bien-être.

### 2.7.2. Critère de réussite de la carrière subjective :

La réussite de carrière subjective se rapporte à l'évaluation par les individus eux-mêmes de leur réussite de carrière. Cette évaluation de la carrière subjective s'appuie essentiellement sur des critères relatifs aux aspirations des personnes, leurs comparaisons aux autres et des contraintes dans leur environnement comme le fait d'avoir ou non des opportunités d'avancement.

Les indicateurs subjectifs de la réussite de carrière font l'objet de débats. Ils incluent notamment la satisfaction de la personne envers sa carrière, comprenant les promotions, le salaire et le développement professionnel.

Selon Nicholson et de Waal-Andrews (2005), la réussite subjective de carrière peut se mesurer à travers les six critères suivants :

---

<sup>33</sup> CERDIN, Jean- Luc « La cogestion des carrières » édition EMS, Paris, 2000, P. 41

<sup>34</sup> Ibid , P.41, 42

- Fierté de réalisation ;
- Satisfaction intrinsèque au travail ;
- Confiance en soie ;
- Implication à son travail ou son organisation ;
- Relations épanouissantes ;
- Satisfactions morales.

Les critères pour mesurer la réussite de carrière sont nombreux et ne font pas l'unanimité. Les déterminants de la réussite de carrière vont aussi varier en fonction des critères retenus pour la mesurer<sup>35</sup>

## 2.8. Les ancrs de carrière

Une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère le plus important et non négociable dans sa carrière. Elle guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière. L'ancre de carrière représente ce qu'un individu n'abandonnerait pas lorsqu'il est confronté à un choix de carrière.

Selon Schein, une ancre de carrière est composée de trois sortes de perception de soi qui concerne :

- Ses talents et capacités ;
- Ses motifs et besoins ;
- Ses attitudes et valeurs

Progressivement, se dégage de l'expérience de chacun dans sa vie personnelle, familiale et professionnelle une vision plus claire de ses propres capacités, de ses valeurs et de ses motivations. L'individu aurait, selon Schein, une seule ancre de carrière, un ensemble unique de talents, de valeurs et de motifs au sommet de sa hiérarchie personnelle. La métaphore évoque « la prééminence de la fixité dans une mer de changement ». Les personnes évoquent le fait d'être « tirées en arrière » vers quelque chose qui leur correspond mieux quand elles font l'expérience d'un travail qui ne leur convient pas ,Huit ancrs de carrières ont été identifiées par Schein<sup>36</sup>

- **La compétence technique/ fonctionnelle**

Les personnes ancrées « compétence technique » ont besoin d'être liées à un domaine de compétence. Elles cherchent avant tout à être reconnues pour leur expertise. Leur identité est construite autour du contenu de leur travail. Toute décision de mobilité, verticale, horizontale ou géographique, sera perçue favorablement dans la mesure où elle apparaît comme une

---

<sup>35</sup> CERDIN Jean- Luc, Op Cit, P.42, 43

<sup>36</sup>Ibid, p.112

opportunité de se perfectionner ou tout au moins de rester un bon spécialiste reconnu par ses pairs.<sup>37</sup>

- **La compétence manager général/ gestion**

Les choix de carrière sont dictés par l'objectif d'atteindre un poste de direction. Le management en tant que tel captive les personnes ancrées manager général. La mobilité verticale est une importante forme de reconnaissance pour elles. Trois domaines de compétence semblent cruciaux pour un manager général :

- Compétence analytique : capacité d'exposer des problèmes de telle sorte que des décisions peuvent – être prises sous des conditions d'incertitude ;

- compétence émotionnelle : capacité à être stimulé par les crises, les hautes responsabilités, le pouvoir plutôt que d'être anéanti par eux.

L'atteinte des sommets ne suit pas automatiquement une ligne verticale continue. La mobilité horizontale peut être une étape incontournable, et sera acceptée comme telle, pour permettre la progression verticale.<sup>38</sup>

- **L'autonomie/ indépendance**

Dans cette ancre, la personne a un besoin primordial d'être libre des contraintes organisationnelles. L'autonomie est possible dans de grandes organisations dans la mesure où elles offrent des postes comme la recherche et développement ou la gestion d'une unité géographiquement éloignée. Néanmoins, les personnes qui se reconnaissent dans cette ancre ont une forte probabilité de se tourner vers des carrières autonomes comme consultant ou professeur.<sup>39</sup>

- **La sécurité/ stabilité**

La stabilité dirige la carrière des personnes qui sont caractérisées par cette ancre. La continuité dans l'emploi ou dans une compagnie donnée fait partie des priorités ainsi que stabiliser sa famille et s'intégrer dans une communauté. La stabilité géographique est également centrale. La stabilité géographique est également centrale. Le contexte du travail, pourvoyeur de sécurité, peut primer la nature du travail.<sup>40</sup>

- **La créativité entrepreneuriale**

La personne ancrée créativité éprouve le besoin de créer quelque chose, que ce soit une nouvelle affaire, de nouveaux produits ou services. Sa carrière repose sur la volonté de prouver

---

<sup>37</sup> CERDIN Jean- Luc, Op Cit P. 112, 113

<sup>38</sup>Ibid. P.113

<sup>39</sup>Ibid, P. 113

<sup>40</sup> Ibid. P. 114

qu'elle peut créer. Certains échouent dans la création et passent leur carrière à chercher des solutions créatives tout en occupant un travail traditionnel dans une organisation.<sup>41</sup>

- **Le dévouement à une cause**

Certaines personnes choisissent un métier pour qu'elles désirent exprimer dans leur travail des valeurs centrales pour elles. Celles qui se dévouent à une cause organisent leur carrière autour d'elle. Vouloir travailler avec d'autres personnes et les aider oriente leur carrière. Cela peut être le cas pour certaines personnes qui choisissent des métiers tels que médecin, enseignant, avocat du travail ou les ressources humaines. Cependant, certaines personnes peuvent occuper ces fonctions sans mettre au centre de leur choix de carrière le désir de servir. Certains médecins, avocats, et travailleurs sociaux sont ancrés dans des compétences techniques/ fonctionnelles, ou l'autonomie, ou encore la sécurité, d'autres veulent atteindre des fonctions de direction.<sup>42</sup>

- **Le défi pur**

L'individu ancré « défi pur » définit sa vie en termes compétitifs. Il a la perception qu'il peut tout conquérir. Ce qu'il recherche, c'est l'opportunité de trouver des solutions à des problèmes soi-disant insolubles, de surmonter des obstacles difficiles ou de vaincre des adversaires sérieux. Le travail doit fournir des occasions de s'autotester.<sup>43</sup>

- **Le style de vie / qualité de la vie**

Selon SCHEIN, « il ne s'agit pas simplement d'équilibrer les vies personnelles et professionnelles comme beaucoup de personnes l'ont traditionnellement fait, il s'agit plutôt de trouver un moyen d'intégrer les besoins de l'individu, de la famille, et de la carrière ». La personne ancrée style de vie est prête à travailler pour une organisation pourvu que les bonnes options pour elle soit disponibles au bon moment. De telles options incluent par exemple le temps partiel choisi, la prise d'années sabbatiques, des horaires flexibles, ou le travail à la maison. Le respect de l'organisation pour les préoccupations de l'individu et de la famille est jugé fondamental.<sup>44</sup>

Après avoir présenté les différentes ancrs de carrière nous allons enchaîner avec la présentation des outils de gestion de carrière

## **2.9. Les outils de la gestion des carrières**

La plupart du temps, ces dispositifs sont mis en œuvre au sein de grandes structures qui souhaitent développer des politiques de mobilités au sens large. Ils pourront être aisément évalués en référence à deux critères : leur propension à éliminer les freins évoqués, capacité

---

<sup>41</sup> CERDIN Jean-Luc, Op Cit, 114

<sup>42</sup>Ibid., P.114

<sup>43</sup>Ibid, P.114, 115

<sup>44</sup>Ibid, P. 115

ainsi que leur capacité à produire des enjeux positifs pour les salariés, en reportant sur l'entreprise une partie du risque de la mobilité.<sup>45</sup>

### **2.9.1. Des outils de stimulation de l'initiative individuelle**

Ils visent à développer la motivation des salariés en faveur de la mobilité. Ils s'efforcent surtout de combler leur manque d'information sur les possibilités réelles et objectives de mobilités. Ils ne répondent donc qu'à une partie des difficultés habituelles de la mobilité.

#### **Les bourses de l'emploi**

Tous les postes vacants au sein de l'entreprise ou du groupe peuvent être présentés dans la bourse de l'emploi. Il s'agit souvent d'un descriptif détaillé du poste avec les indicateurs nécessaires pour postuler. Sa mise à jour est généralement mensuelle.

Un journal de mobilité interne constitue la forme la plus traditionnelle d'une bourse de l'emploi. Aujourd'hui, l'utilisation du réseau intranet s'impose de plus en plus. Intranet contribue à responsabiliser les salariés en matière de mobilité. L'information peut devenir facilement accessible à tous.<sup>46</sup>

#### **Les cartes des métiers**

Les cartes des métiers permettent aux salariés de visualiser les zones de mobilité dans l'entreprise. Ainsi, ils peuvent envisager, à partir de leur poste actuel, des mobilités à plus ou moins long terme. Ces cartes des métiers déterminent des cheminements possibles via des passerelles qu'elles matérialisent. Elles sont fondées sur des répertoires métiers qui identifient les proximités professionnelles par le repérage de compétences transversales.<sup>47</sup>

#### **Les forums métier**

Les forums métiers s'inscrivent dans une démarche similaire mais plus concrète dans la mesure où ils permettent aux salariés d'entrer directement en relation avec les personnes exerçant ces métiers. L'objectif consiste à développer l'intérêt des salariés pour ce qui se passe un peu loin d'eux dans l'entreprise, et qui pourrait, éventuellement, les intéresser pour une orientation nouvelle.<sup>48</sup>

#### **Les cellules d'orientation**

Ces instances ont pour but d'aider les salariés à élaborer des projets professionnels. Elles sont constituées de personnes généralement rattachées à la DRH, indépendantes des lignes hiérarchiques et garantes du respect de la confidentialité. Les informations obtenues peuvent

---

<sup>45</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op Cit, P 343, 344

<sup>46</sup> CERDIN Jean-Luc, Op Cit, P .180.181

<sup>47</sup> Ibid, P.181

<sup>48</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op Cit P.344.345

ensuite être utilisées et examinées dans le cadre d'une négociation entre l'entreprise et le salarié, à l'initiative de ce dernier.<sup>49</sup>

### **Assessment centers**

Un assessment center n'est pas un lieu mais une méthode, où plutôt un ensemble de méthodes regroupant des tests et des exercices que les participants font sous observation.

Les assessments centers mettent l'accent sur la mise en situation de l'approche comportementale. Il s'agit de mettre en situation des personnes afin de détecter leurs compétences, pour les sélectionner et/ou pour les développer.<sup>50</sup>

### **Le coaching**

Il désigne le fait d'être accompagné dans ses activités et dans ses réflexions professionnelles. Le coach est une sorte d'entraîneur qui peut encourager le changement. Le coaching de croissance est plutôt centré sur l'être afin d'aider la personne à trouver le sens de son projet individuel.<sup>51</sup>

### **2.9.2. Des outils à l'initiative de l'organisation**

Conçus comme des aides à la décision, ils permettent à l'entreprise d'organiser la mobilité.

#### **Les revues de personnel ou comités carrière**

Ces instances réunissent différents responsables hiérarchiques au sein d'une même direction, ou d'un département. Elles fonctionnent souvent en assurant l'interface avec les pratiques d'appréciation. Lorsque celles-ci comportent des éléments prospectifs sur l'évolution de carrière, les comités carrières jouent un rôle de régulation en vérifiant s'il y a accord ou désaccord entre le salarié et sa hiérarchie. Ils traitent ainsi toutes les situations particulières et sont amenés à prendre des décisions en cohérence avec les besoins à long terme de l'entreprise. De ce fait, les comités de carrières tendent à diminuer l'autonomie hiérarchique.

L'efficacité de ce type de structure repose principalement sur la qualité et la fiabilité des informations disponibles. Cela suppose que les données concernant les salariés soient disponibles et suffisamment précises. Or, dans de nombreuses structures, on se limite souvent à ne traiter le cas que de quelques individus déjà bien repérés.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op Cit p.345

<sup>50</sup> CERDIN Jean- Luc, Op Cit, P.171

<sup>51</sup> Ibid., P .183, 184

<sup>52</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op Cit P.345

### **Les organigrammes de remplacement**

Ils consistent à imaginer, pour les postes clés de l'organigramme, les personnes susceptibles de remplacer les titulaires en place, dans différentes circonstances et à plus ou moins long terme.

On procède de façon successive à partir du haut de l'organigramme, en examinant tous les postes de proche en proche, de façon à favoriser une approche dynamique. Si le poste A peut être tenu par X, actuellement au poste B, qui pourra à son tour remplacer X dans le poste B ? Et ainsi de suite, jusqu'au niveau jugé suffisant.

On s'efforce ainsi de repérer les « remplaçants immédiats » qui pourraient tenir les postes au pied levé, puis ceux qui pourraient être pressentis moyennant une certaine formation. Cela permet de conduire une réflexion prospective pour tenter de prévoir, et de préparer, les évolutions possibles.<sup>53</sup>

### **Les démarches d'orientation- évolution**

Dans leur fonctionnement, elles rejoignent les cellules d'orientation puisqu'elles sont destinées à aider les salariés à élaborer des projets professionnels. Mais l'esprit est ici radicalement différent puisqu'il s'agit d'initiatives d'entreprises qui sont prêtes à accepter l'idée que le salarié, même si elles souhaitent absolument le faire évoluer, puisse quitter l'entreprise afin de conduire un projet qui ne trouverait pas sa place chez elles. Les salariés bénéficient ainsi d'entretiens d'orientation, distincts des habituels entretiens d'appréciation. Le succès de ce type de démarche suppose qu'une confiance réelle s'instaure entre salarié et entreprise et que celle-ci ait conduit une réflexion préalable sur les opportunités qu'elle pourrait offrir aux salariés.<sup>54</sup>

### **Les cellules de reconversion**

Elles fonctionnent dans le cadre d'entreprises qui sont amenées à reconvertir des groupes de salariés dont les emplois sont menacés. Elles sont souvent mises en place en relation avec les pratiques de gestion de l'emploi (identification d' « emplois sensibles », mesures d'ajustement. Leur rôle essentiel consiste à organiser l'apprentissage et l'acquisition de compétences nouvelles. Elles mettent à la disposition de salariés volontaires divers outils d'aide à la reconversion, soit à l'intérieur, soit à l'extérieur de l'entreprise : bilans professionnels, entretiens individuels, aide à la recherche d'emploi, contacts avec les organismes spécialisés (ANPE, APEC, etc.). Elles fonctionnent en général dans les grandes entreprises soucieuses d'accompagner au mieux des restructurations lourdes.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op Cit. P.345.346

<sup>54</sup> Ibid., P.346

<sup>55</sup> Ibid. P.346

## Les entretiens de démission

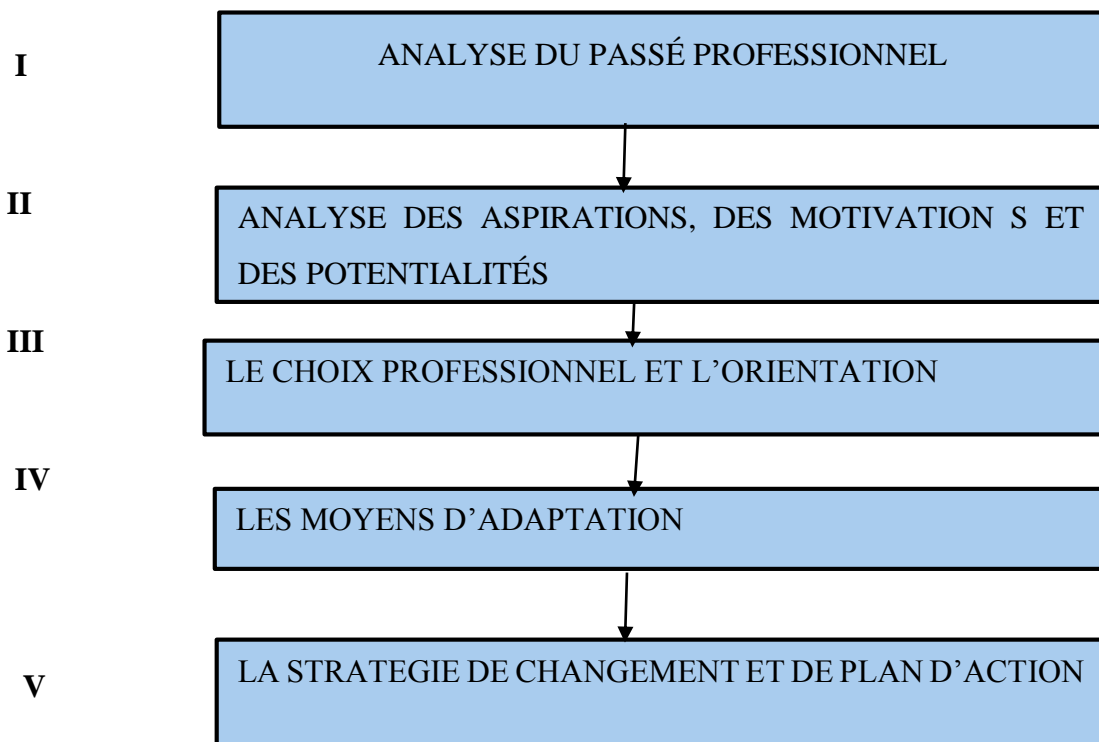
Ils interviennent dans les entreprises qui, touchées par une rotation élevée de leur personnel, de leurs cadres en particulier, souhaitent analyser les raisons qui poussent ces salariés à partir. En situation de pénurie d'emplois, ce type de démarche tend à disparaître du fait de la plus grande stabilité du personnel en place. Il peut sembler utile de recueillir une information auprès de salariés qui parleront librement, puisqu'ils sont démissionnaires. Cependant une rationalisation élaborée a posteriori risque de ne pas rendre compte des raisons réelles du départ des salariés <sup>56</sup>

### 2.10. Le pilotage de la carrière

LAKHDAR Sekiou et LOUISE Blondin ont proposé un certain nombre de démarches pour « une carrière sur mesure », mettant l'accent sur le changement d'emploi .En France, le pilotage de sa carrière privilégie, dès la mi- carrière l'évolution interne.<sup>57</sup>

Cinq étapes peuvent être distinguées

**Figure N°5 : le pilotage de la carrière**



**Source :** PERETTI Jean Marie, Op Cit, P.244

---

<sup>56</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op Cit P.346

<sup>57</sup> PERETTI Jean Marie, Op Cit, P.243.

Pour chaque étape, une série de questions oriente la réflexion personnelle.

**I** - Qu'est-ce que j'ai fait ?

- Quelles sont les fonctions par lesquelles je suis passé ?
- Qu'est-ce que l'entreprise m'a apporté ?
- Qu'est-ce-que j'ai apporté à l'entreprise ?

**II** -Quelle place est-ce que je veux donner à ma vie professionnelle par rapport à ma vie personnelle et familiale ?

- Qu'est-ce que je veux faire ?
- Qu'est-ce que je peux faire ?
- Quelles sont mes contraintes ?

**III** - parmi le champ des « possibles », quel est finalement le choix que je privilégie (en termes de types de fonction, d'entreprise et de lieu géographique) ?

- Quel est le marché interne et externe pour ce (ou ces) choix ?
- De quelles informations supplémentaires ai-je besoin et où vais-je les trouver ?

**IV** -Quels sont mes atouts et mes lacunes en fonction de ce que je sais faire et de ce que je veux faire ?

- Quels moyens de formation mettre en œuvre ?
- Quels autres moyens : informations, réseaux de relations ?

**V** - Comment vais-je m'y prendre concrètement pour mettre en œuvre mon choix ?

- Quel calendrier et quelles étapes intermédiaires est-ce que je me fixe ?
- La prospection du marché interne ou externe ?
- Les moyens de négociation. <sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> PERETTI Jean Marie, Op Cit, P.244

## Section 3 : la mobilité interne

Lorsqu'une organisation déclare avoir besoin de main-d'œuvre, elle peut choisir de recruter à l'extérieur sur le marché de travail ou de trouver les personnes nécessaires au sein de sa structure. Dans cette section, nous envisageons le cas du retour à la structure interne, la mobilité interne.

### 3.1. Définition et forme de mobilité

#### 3.1.1. Définition de la mobilité

La mobilité peut se définir comme : « caractère de ce qui peut changer de place, de position, changement de poste, de fonction, de lieu d'entreprise »<sup>59</sup>

La mobilité constitue une « évolution professionnelle, volontaire ou subie, d'un individu. Elle peut être interne (intra-organisationnelle) ou d'un même groupe, ou externe (inter-organisationnelle), à savoir une mobilité vers l'extérieur d'une organisation, voir du marché de travail »<sup>60</sup>

Ainsi on peut distinguer deux formes de mobilité : **la mobilité externe et la mobilité interne.**

**En gestion des ressources humaines** : « elle évoque la capacité d'une personne à accepter un changement dans les attributions liées à son emploi, par exemple un changement dans le lieu d'exercice de son travail. Elle évoque également la capacité d'une personne à accepter un changement d'emploi »<sup>61</sup>

#### 3.1.2. Les formes de mobilité interne

Puisque nous nous intéressons à la mobilité interne, il est nécessaire de comprendre les différentes formes qu'ils peuvent exister :

##### 3.1.2.1. La mobilité verticale vers le haut

Généralement associée d'un changement de statut, de rémunération ou de responsabilité, correspond à une promotion.<sup>62</sup>

Elle est caractérisée par un changement de classe, de grade, de catégorie ou de classement, généralement accompagné d'une augmentation de salaire.

---

<sup>59</sup> PERETTI Jean Marie, Op Cit P.169

<sup>60</sup> HERRBACH Olivier, MIGNONAC Karim, RICHEBE Nathalie, Op Cit, P.142

<sup>61</sup> GURRERO Sylvie, CERDIN Jean-Luc, Roger Alain « la gestion des carrières enjeux et perspectives », Vuibert, Paris, 2004, P.36.

<sup>62</sup> PERETTI Jean- Marie, Op Cit, P.119.

### 3.1.2.1.1. La promotion

« Elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations. Elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression. Elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou d'un même métier »<sup>63</sup>

Selon Jean- Marie Peretti il existe deux politiques de promotion :

- La promotion « au coup par coup ».
- La promotion organisée.

Dans le premier cas, le problème de la promotion ne se pose que lorsqu'un poste à pourvoir existe. La hiérarchie recherche avec le responsable du personnel si l'un des salariés du niveau inférieur possède les aptitudes requises. La promotion « au coup par coup » peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion de personnel élaborée. La nécessité de pourvoir rapidement le poste. L'absence d'outil d'évaluation adéquate peut aboutir à des échecs. Les promotions manquées se révèlent particulièrement coûteuses. Ainsi apparaît-il nécessaire d'organiser la promotion.

La promotion organisée repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite de sérieuses prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions. La cadrage (passage de non- cadre à cadre) fait dans les entreprises l'objet d'une attention particulière.<sup>64</sup>

### 3.1.2.2. La mobilité verticale vers le bas

Dans ce cas il s'agit d'une rétrogradation ou descente dans l'organigramme, renvoi à l'impossibilité de salarié de continuer à occuper son poste ou un poste de niveau comparable ou supérieur soit par insuffisances de compétence ( lorsque le poste a évolué plus vite que son titulaire ou qu'une promotion accordée n'a pas été concluante), soit par la disparition du poste ou bien dans un contexte où la recherche de sécurité prime sur l'ambition<sup>65</sup>

### 3.1.2.3 La mobilité horizontale

« Elle désigne les passages d'une fonction, ou d'un métier, à un autre, sans changement de niveau hiérarchique. »<sup>66</sup> . Ce passage nécessite de faire appel à des compétences que les salariés n'ont pas exercées auparavant, ou du moins pas exercées de la même manière. La mobilité horizontale fait partie du développement des compétences et de l'employabilité des ressources.

---

<sup>63</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op Cit P.328

<sup>64</sup> PERETTI Jean-Marie, « ressources humaines » 12<sup>e</sup> édition, édition Vuibert, Paris, 2010, P.253

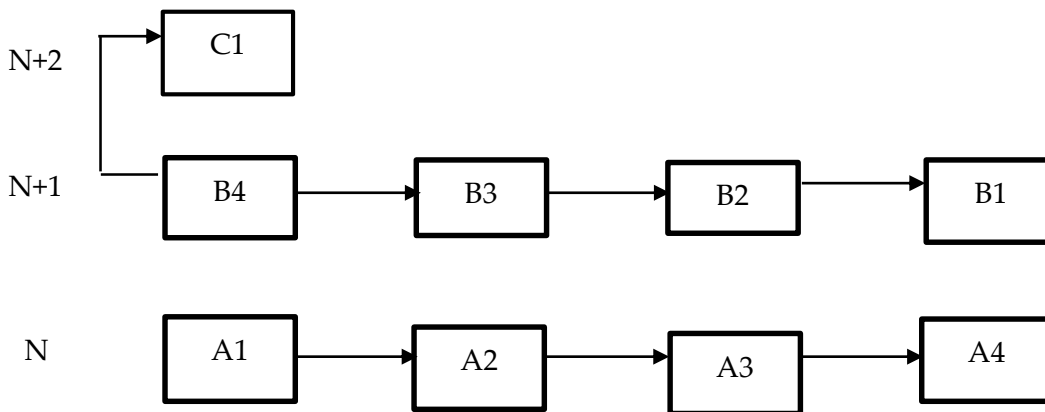
<sup>65</sup> PERETTI Jean Marie, Op Cit, P.122

<sup>66</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op Cit, P.328

« Le salarié conserve dans sa mobilité le même niveau hiérarchique mais passe d'une fonction à une autre ». <sup>67</sup>

La figure ci- dessous renforce l'explication de la mobilité verticale et horizontale.

**Figure N°6 : présentation de la mobilité verticale et horizontale**



**Source :** Peretti Jean-Marie, Op Cit, P.88

Les mutations du type A1 vers A2 ou B1 vers B2 sont des décisions de mobilité horizontale. Les évolutions allant d'A4 vers B1 ou de B4 vers C1 sont des décisions de mobilité verticale.

Le raccourcissement des lignes hiérarchiques et le choix d'organigrammes plats limitent les opportunités de mobilité verticale et encouragent le développement de mobilité horizontale et de parcours permettant un accroissement des compétences.

Pour occuper l'un des postes de niveau n+1 (B1, par exemple), il faut maîtriser les compétences développées dans les postes A1 à A4. Un passage par ses différents postes permet de remplir cette condition et rend susceptible d'être promu. De même, pour un poste de niveau n+2, la connaissance de chaque poste et des compétences nécessaires pour le tenir permet de construire dans l'entreprise des évolutions de carrière qui peuvent être proposées au personnel. <sup>68</sup>

#### **3.1.2.4. La mobilité fonctionnelle**

Peut se définir comme la capacité à changer d'emploi. <sup>69</sup>

C'est un changement de métier ou de fonction, qui implique l'apprentissage de nouvelles compétences.

---

<sup>67</sup> CERDIN Jean-Luc Op Cit P.30

<sup>68</sup> PERETTI Jean Marie, Op Cit, P. 88

<sup>69</sup>Ibid. P.160

### 3.1.2.5. La mobilité géographique

La mobilité géographique désigne le changement de ville, de région, de pays. On distingue deux formes de mobilité géographique :

- **La mobilité nationale** : Le salarié est « transféré » du lieu d'exercice de son activité à un autre. Cette mobilité peut par exemple impliquer un changement d'établissement de région à l'intérieur du même pays.<sup>70</sup>
- **La mobilité internationale** : A partir du moment où le salarié est muté hors de son pays d'affectation, il entre dans le cadre de la mobilité internationale.<sup>71</sup>

### 3.2. Les avantages et inconvénients de la mobilité interne

La mobilité interne a plusieurs avantages d'une part pour le salarié et d'autre part pour l'entreprise.

#### 3.2.1. Les avantages et inconvénients pour le salarié

La mobilité interne offre plusieurs avantages pour les salariés :

**Tableau N°9** : les avantages et inconvénients de la mobilité interne pour le salarié

Avantages	Inconvénients
-Elle lui permet de se développer professionnellement dans une entreprise ou un groupe ;	-Pour le salarié, la mobilité est perçue comme une gêne, voire un risque. Il peut craindre en effet de se tromper de voie, de réaliser des moins bonnes performances dans un domaine qu'il ne maîtrise pas et d'en être pénalisé, de devoir faire l'effort de se former à de nouvelles activités <sup>72</sup> ;
-Elle lui offre aussi la possibilité d'augmenter son salaire ;	- Peur de choisir la mauvaise orientation de carrière, peur d'être infidèle à son équipe, ou encore d'être mis dans une voie de sortie ou à l'écart ;
- Elle oblige les salariés à sortir d'une routine professionnelle qui peut devenir sclérosante ; -Elle constitue une importante source de motivation individuelle ;	- Avoir plus de charge et de responsabilité au travail ;

**Source** : établi par nos soins

<sup>70</sup> CERDIN Jean-Luc, Op Cit, P.33

<sup>71</sup> Ibid. P.33

<sup>72</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op Cit, P.330

La mobilité interne présente donc des perspectives d'évolution multiples pour les salariés qui sont susceptibles d'y prétendre. Cette perspective serait de nature à accroître la motivation au travail et donc à atteindre un certain niveau de performance.<sup>73</sup>

### 3.2.2. Les avantages et inconvénients pour l'entreprise

**TABLEAU N°10** : les avantages et inconvénients de la mobilité interne pour l'entreprise

Les avantages	Les inconvénients
-Elle contribue, en visant le meilleur ajustement possible des ressources aux besoins, à optimiser l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ; <sup>74</sup>	-Affaiblir la dynamique et l'esprit d'équipes
-Elle contribue au développement d'un brassage culturel ;	- Une mobilité interne implique de trouver un remplaçant au poste laissé vacant, c'est-à-dire une autre ressource compatible, ou une campagne de recrutement externe
- Réduire les fuites d'intelligences au niveau de l'entreprise ;	- La mobilité interne est souvent jugée plus économique, mais elle implique tout de même des coûts en formation, en suivi RH, et proie pour la prise en charge de déménagement.
- Limiter les coûts liés aux procédures de recrutement, et aussi fidéliser renter de fidéliser leurs meilleurs collaborateurs ;	
-Elle favorise enfin la collaboration entre les différents services et permet la diffusion des formes de mobilité. <sup>75</sup>	

**Source** : établi par nos soins

Ainsi, la mobilité interne peut entraîner certains désavantages non seulement pour le salarié, mais aussi pour l'entreprise.

<sup>73</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op Cit., pratique et éléments de théorie », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2007, P.419

<sup>74</sup>CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op Cit, P .329

<sup>75</sup> Ibid. P.329

### **3.3. Les freins de la mobilité interne**

#### **3.3.1. Les freins liés à la structure**

Le premier élément ayant une influence sur l'exercice de la politique de mobilité interne est la taille de l'entreprise. En effet, la mobilité est intrinsèquement liée à l'existence d'opportunités de changement. Ainsi, les entreprises de grande taille ont naturellement plus de facilité à offrir des perspectives d'évolution que des petites entreprises qui ont d'avantage recours à la polyvalence de leurs salariés. Plus une entreprise est grande, plus la mobilité interne est forte et la mobilité externe est faible.<sup>76</sup>

#### **3.3.2. La difficile tâche des conseillers d'orientation**

Il devient difficile de cerner le contour des métiers, ce qui rend les parcours de mobilité interne d'autant plus complexe. La conséquence principale concerne les conseillers d'orientation et les responsables ressources humaines. Censé être à l'interface des services et avoir une vision globale de l'entreprise, et qui ont pour mission orienter et informer les salariés des opportunités et des évolutions des métiers.<sup>77</sup>

#### **3.3.3. Les freins liés au cout d'une politique de mobilité difficilement estimable**

La mobilité interne réduit le cout du recrutement par rapport au cout de recours au marché externe. C'est pour cette raison que les entreprises choisissant généralement de donner la priorité au marché interne pour tout nouveau recrutement. Mais malgré la valorisation de la mobilité et notamment celle réalisée par les directions, les politiques de mobilité occasionnent un certain nombre de charges et de risques. Tout comme les gains, les couts réels d'une politique de mobilité interne sont difficiles à estimer.<sup>78</sup>

#### **3.3.4. L'émergence de stratégie de non- révélation de l'information**

Lorsqu'un salarié quitte ou arrive dans une équipe de travail, c'est tout le reste de l'équipe qui est pénalisé, tout du moins au début. C'est ce qui explique aussi bien le supérieur hiérarchique cédant que le supérieur hiérarchique recrutant exerce des freins à la mobilité.

En effet, chacun d'eux cherche à s'entourer de personnes compétentes et expérimentées, afin de minimiser le risque de moins bonne performance. Ainsi, le supérieur hiérarchique cédant va freiner le départ de ses collaborateurs et le supérieur recrutant ne va pas encourager l'arrivée de nouveau ponctuellement facteur de mauvaises performances.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op Cit, P.431

<sup>77</sup> Ibid. P.431

<sup>78</sup>Ibid. P.431

<sup>79</sup>Ibid. P.432

### **3.3.5. Les problèmes liés à la rémunération**

Lorsqu'un salarié quitte un service, il risque de perdre une part de la rémunération qui ne sera pas immédiatement compensée dans la nouvelle fonction. Une fois arriver dans son nouveau poste il ne sera pas apprécié, son responsable n'aura certainement aucune envie de l'augmenter sans garantie de performance future.<sup>80</sup>

### **3.3.6. L'absence de la formalisation**

Ce qui freine à la mobilité, les risques liés à un accident de la personne, l'absence de traces écrites de formalisation des procédures.<sup>81</sup>

### **3.3.7. Les freins liés à la politique de gestion des ressources humaines**

L'ensemble des éléments de la GRH est conçu d'une manière autonome, ainsi, il peut y avoir une contradiction entre ses différents aspects qui sont en relations, et la mobilité n'est qu'un exemple : dans le cas de recrutement (choix), la politique de l'entreprise peut contenir des éléments qui sont en contradiction aux besoins de la mobilité. Alors, dans cette phase l'organisation ne doit pas juste prendre en considération les qualités et les compétences requisent pour un poste donné, mais elle doit également prendre en compte le devenir du salarié dans ce poste, c'est-à-dire, avoir une vision plus large et à long terme.<sup>82</sup>

## **3.4. Les enjeux de la mobilité interne**

### **3.4.1. Un enjeu structurel**

En matière de structures, nous retiendrons deux phénomènes d'une part, l'émergence de vaste marché interne du travail, d'autre part une plus grande transparence de ces marchés rendus possibles par des outils innovant de la FRH, en effet ; la mondialisation des économies fait aujourd'hui organisation constitue de véritables marchés de l'emploi « en interne » (J.Abraham.2003). Pour qu'une entreprise puisse tirer avantage de sa taille, il faut que ses salariés soient incités à jouer la stratégie de la mobilité interne et son attractivité plutôt que celle de la mobilité externe. Et faire face à la concurrence des marchés internes vis-à-vis des marchés internes.

Pour tirer avantage du marché interne du travail, une entreprise doit mettre en place les outils et procédures permettant une dynamique de mobilité. Cette mise en place par une transparence du marché interne, par exemple via le développement de méthodes d'évaluation des emplois et des compétences individuelles. Qui évitera à l'entreprise des coûts de transactions liées au recrutement externe (Williamson, OE, 1994) il convient de rappeler ici les

---

<sup>80</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op Cit P.432

<sup>81</sup>Ibid., P.432

<sup>82</sup> Ibid.P.432

coûts liés à un recrutement au-delà des frontières de l'organisation. Lors d'un recrutement classique, PERETTI soulève l'existence de coûts liés à l'adaptation de la nouvelle recrue.

Trois phases sont distinguées ;

- Phase d'accueil ;
- Phase d'apprentissage du métier ;
- Phase d'apport personnel à l'entreprise (PERETTI, 2002).

COASE (1937) nous enseigne que l'entreprise supplante le marché comme mode d'allocation des ressources lorsque le marché échoue du fait de coûts de transactions trop importants (rationalité limitée, asymétrie de l'information, risque de comportements opportunistes).

Les nouvelles pratiques facilitent au salarié d'acquérir l'information nécessaire pour gérer sa carrière d'une manière efficace. En effet, la description des emplois, les cartes de métiers, les référentielles compétences, donnent plus de lisibilité aux changements de postes, aux parcours professionnels et à la gestion de carrière. La transparence des systèmes de rémunération et des opportunités de formation, rendent plus visible l'étendue des possibilités pour le salarié en quête de développement personnel et promotionnel. Ces dernières années les fonctions RH se sont dotées d'outils et de méthodes d'évaluation des emplois et des compétences individuelles. Elles ont ainsi contribué à la transparence et donc à l'efficacité des marchés internes de l'emploi. Tant l'entreprise que le salarié peuvent avoir à y gagner. L'entreprise connaît ses collaborateurs internes, leur qualité, compétences et performance. Ainsi, l'enjeu structurel de la mobilité consiste à créer un marché interne de l'emploi, attractif, transparent et efficace.

### **3.4.2. Un enjeu stratégique**

La mobilité interne s'inscrit dans une démarche de gestion des ressources humaines à long terme, ce qui fait que les entreprises connaissent mieux les compétences de leurs collaborateurs, mais doivent être en mesure de redéployer les ressources humaines en les adaptant aux besoins de l'organisation sur le long terme. En effet, savoir lutter contre la fuite des compétences ou inciter à leur redéploiement interne devient un atout stratégique aujourd'hui (Argote et Ingram, 2000). L'enjeu stratégique de la mobilité va au-delà du redéploiement des ressources, cette dernière encourage l'apprentissage et la formation et favorise ainsi à la pluridisciplinarité, et la capitalisation des connaissances par les échanges d'expériences, la diffusion des savoirs faire, la confrontation des pratiques professionnelles sur le poste et de maintenir l'implication et la motivation est donc fidéliser davantage les salariés.

### **3.4.3. Un enjeu social**

La mobilité est l'une des pratiques les plus largement utilisées dans le développement de carrière, elle peut renforcer ou élargir leurs possibilités de carrière, en effet, la mobilité permet un apprentissage sur plusieurs postes ainsi que la socialisation et le partage des valeurs lors de rencontres avec d'autres collègues, aussi l'ouverture de perspectives aux salariés et stagnation

ou en situation de plafonnement de carrière. En effet, au-delà de la seule gestion de carrière, cette possibilité d'évoluer régulièrement en interne et de varier ses expériences favorise également la motivation des salariés, ainsi que leur employabilité. De plus, elle autorise un changement de poste sans avoir à subir le risque d'être confronté au chômage ou à un changement radical d'environnement professionnel.

#### **3.4.4. La mobilité interne pour faire face à l'instabilité de l'environnement**

En raison d'un environnement changeant, les entreprises ont besoin de flexibiliser toutes leurs ressources, y compris leurs ressources humaines. Elles recherchent donc une main-d'œuvre capable de s'adapter aux fluctuations de l'environnement. Or, la mobilité interne a pour rôle de redéploiement des ressources en fonction des besoins de l'entreprise, à ce titre, elle rejoint la problématique de la gestion des emplois. Mais les besoins peuvent évoluer très rapidement surtout dans un environnement qui devient structurellement instable.

Comme l'énonce MIGNONAC (2001), « elle développe l'aptitude aux changements, réduit les coûts d'adaptation et permet de préparer des solutions aux imprévus de l'avenir ». <sup>83</sup>

#### **3.4.5. La mobilité interne comme outil de gestion des compétences**

Si la connaissance est au cœur de la performance comme l'expliquent certaines théories managériales, les politiques de mobilité deviennent des leviers d'action pour gérer ses compétences, ce qui explique leurs enjeux stratégiques tant pour l'entreprise que pour ces salariés.

#### **3.4.6. La mobilité interne comme outil de développement et de transfert des connaissances**

L'évolution de l'environnement, la dématérialisation du travail et le développement du travail collectif sont autant de facteurs qui influencent les politiques compétences dans les entreprises. En effet, la recherche de la performance qui passe par une « performance organisationnelle d'interface » va laisser émerger un modèle de la compétence fondé sur les aptitudes cognitives, la capacité à communiquer et à s'intégrer avec les autres.

Certains chercheurs vont au-delà en remarquant les similitudes entre le processus de mobilité et celui de transfert de connaissance (Notais, 2005). Ces deux processus présentent des caractéristiques communes, notamment au niveau de certaines étapes de leur décomposition. Un des objets de la mobilité interne est de répondre à un besoin en termes humains, il s'agit de trouver la meilleure adéquation entre un poste à pourvoir et les ressources présentes dans l'entreprise. <sup>84</sup>

#### **3.4.7. La mobilité interne comme facteur de développement des salariés**

Dans un rapport à la commission Européenne (2001), un groupe de travailleurs rapportaient que l'évolution des compétences et la mutation rapide du travail sont des réalités

---

<sup>83</sup> M.ABBAS Yazid, M.BADEK Sofiane, « La relation entre la mobilité interne et la motivation au travail », Mémoire de fin d'étude Université ABDERHMANE MIRA, 2017, P.29

<sup>84</sup> NOTAIS Amélie, « l'influence de la mobilité interne sur le transfert sur le transfert de connaissance intra-organisationnel », XXIIIe Collectif des IAE, 2005, P.23-25.

de plus en plus présentes aux yeux des salariés et des entreprises. Pour cela « les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme du licenciement économique les a sensibilisés à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique<sup>85</sup>. Dans ce sens, les salariés s'intéressent de plus en plus aux nouvelles compétences émergentes et aux orientations qu'ils peuvent prendre puisqu'ils savent que leur formation initiale et le choix de leurs études ne conditionnent plus l'ensemble de leur carrière. Par ailleurs, contrairement à ce que l'on a pu penser, il n'y a plus aujourd'hui d'adéquation parfaite entre la formation et le métier. Les salariés savent qu'il est nécessaire de changer de travail ou d'environnement. Dans ce sens, la mobilité horizontale poursuit, sur le long terme, un objectif d'adaptation des ressources humaines, puisqu'elle développe le potentiel des salariés, et elle permet d'acquérir d'autres compétences sur des nouveaux emplois. Ainsi, la mobilité est une condition d'évolution professionnelle. Elle est souvent accompagnée d'une formation qui permet d'aider au changement et à la transaction.

La mobilité en tant que facteur d'évolution engendre plusieurs conséquences positives. Tout d'abord, le salarié continue à développer ses capacités d'apprentissage, et son adaptation (AMADIEU et CADIN, 1996). La mobilité interne favorise les apprentissages individuels et collectifs, en développant une logique de professionnalisation. Ensuite, l'autre aspect positif concerne le salarié lui-même. En effet, le salaire mobile développe son « employabilité » dans la mesure où la mobilité stimule l'acquisition des compétences<sup>86</sup>.

### **3.4.8. La mobilité interne comme moyen de lutte contre l'insécurité de l'emploi**

Jusqu'aux années 70, la relation de travail entre un salarié et un employeur avait un caractère stable et de long terme. L'employeur garantissait une certaine sécurité de l'emploi à ses salariés. Depuis, le marché de travail est devenu de plus en plus flexible et instable. La structure des entreprises s'est transformée, en offrant moins de perspectives de carrière que par le passé. Ainsi, l'engagement des employeurs ne se fait plus sur les possibilités de promotion et sur les opportunités de mobilité professionnelle en ce qui concerne la sécurité de l'emploi. Les entreprises reconnaissent qu'elles ne peuvent pas garantir l'emploi sur le long terme. À défaut de pouvoir assurer une sécurité de l'emploi, beaucoup d'entreprises s'engagent à développer l'employabilité de leurs salariés.

Pour développer cette employabilité, l'entreprise va offrir des formations permettant de développer non seulement des compétences internes ou spécifiques à l'entreprise, mais aussi des compétences générales ou transférables sur le marché de l'emploi. Mais pour que cette employabilité soit effective, la formation doit être couplée à la mobilité interne afin de mettre en application de nouvelles compétences. Les salariés doivent donc s'informer, se former et

---

<sup>85</sup> PERETTI Jean-Marie, Op Cit, P.13

<sup>86</sup> AMADIEU Jean Francis, CADINLoïc, « compétence et organisation qualifiante », édition Economica, Paris, 1996, P.98.

accepter cette mobilité afin de trouver de nouvelles orientations capables de leur offrir des possibilités d'embauche en interne ou en externe. Le but est d'augmenter leur valeur marchande afin qu'ils puissent trouver un autre emploi en cas de restructuration et de licenciement collectif.<sup>87</sup>

### **3.4.9. La mobilité comme pilier de la gestion prévisionnelle**

Une politique de mobilité représente également un enjeu stratégique en raison de sa dimension prospective en effet, le maintien des avantages concurrentiels passe non seulement par la maîtrise des compétences clés actuelles mais également des compétences clés futures, pour acquérir ces nouvelles compétences, l'entreprise a les choix de recourir au marché externe en recrutant de nouveaux salariés ou de former en interne des salariés susceptibles de les acquérir. C'est dans cette logique que la politique de mobilité va permettre d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise en matière de compétence et donc d'adapter de plan de formation en conséquence. Dans ce sens, la politique de mobilité est un des piliers de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences

La mobilité comme la formation sont des leviers d'action pour répondre au décalage détecté entre emploi actuel et emploi futur. Là où les formations agissent qualitativement sur les compétences des salariés, la mobilité agit sur la répartition quantitative des ressources humaines en fonction de la stratégie de l'entreprise et des souhaits des individus quant à leur carrière. La mobilité interne permet ainsi un meilleur ajustement entre les ressources présentes de l'entreprise et ses besoins futurs, mais pour anticiper les besoins futurs de l'organisation, un des éléments essentiels d'une politique de mobilité et la connaissance et le repérage des compétences actuelles et du potentiel de chaque salarié afin de déterminer quel type de formation lui attribuer. Cela passe également par la GPEC qui permet aussi l'identification des métiers d'avenir et des métiers en déclin afin d'éviter les restructurations brutales<sup>88</sup>.

---

<sup>87</sup>M.ABBAS Yazid, M.BADEK Sofiane, Op Cit, P.32

<sup>88</sup>M.ABBAS Yazid, M.BADEK Sofiane, Op Cit, P.33

## Conclusion

À l'issue de ce premier chapitre, nous avons traité tout d'abord la notion GRH en général, nous avons mis en relief le cheminement historique qui a amené à l'émergence et l'évolution de la GRH au sein de l'entreprise, ainsi que ses différents domaines, missions et objectifs.

Ensuite, nous avons examiné en détail la gestion des carrières qui existe dans toutes les entreprises d'une manière ou d'une autre, quelle que soit la situation, l'environnement, la taille et toutes les caractéristiques de l'entreprise. L'élaboration d'une démarche de gestion des carrières permet d'identifier et de contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées, et apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés.

La mobilité est l'un des concepts les plus importants en GRH. Elle se divise en deux grandes catégories totalement différentes en contenu et en objectifs à savoir la mobilité interne et la mobilité externe.

L'évolution des structures et des organisations en fonction des changements de l'environnement économique et social et des mutations rapides dans les relations avec le monde extérieur pousse l'entreprise à la recherche de la flexibilité afin de s'adapter au nouveau contexte à travers la mobilité professionnelle.

Ainsi la GRH a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies. Elle a pour principal objectif de mobiliser les capacités humaines de l'organisation en tant qu'acteur prépondérant, afin de réaliser les objectifs de développement globaux dont on ne peut pas concevoir de progrès pour l'organisation sans une politique de gestion prenant en considération l'homme comme facteur principal. Faire l'histoire de la GRH permet de comprendre à la fois la variété de ses perspectives et la complexité des outils ainsi que de traiter aussi bien le rôle fondamental de la FRH.

# Chapitre II : étude de la motivation au travail

### **Introduction**

Les entreprises n'existent pas sans les femmes et les hommes qui y travaillent, et la tâche numéro un de tous cadres consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité de travail maximales. Ce qui suppose des compétences adéquates, une organisation optimale. Mais avant tout, la motivation de tous. Donc, définir une politique de mobilité qui permet le déclenchement de la motivation est une préoccupation centrale de la gestion des RH. Ainsi, les politiques et les pratiques de mobilité interne déterminent le mode d'optimisation des ressources humaines. Définir ce lien entre la mobilité interne et la motivation est une nécessité pour toute fonction de gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

L'objectif fixé à partir de ce chapitre est de porter un éclaircissement sur les fondements théoriques de motivations, ainsi la relation entre la mobilité interne et la motivation au travail.

## Section 1 : la motivation au travail

La motivation est la raison pour laquelle un organisme adopte ou n'adopte pas un comportement donné, à un moment donné et dans un endroit donné ; c'est en quelque sorte, le « moteur du comportement ». Dans cette section nous allons essayer d'expliquer les concepts de motivation, tout en commençant par un bref historique.

### 1.1. Historique de la motivation

La motivation n'a pas de sens propre au-delà de l'histoire de l'organisation. Au moyen âge, la conception du métier que les ouvriers pratiquaient dans les ateliers y était liée. Les historiens pensent que cette organisation basée sur l'artisanat accordait beaucoup d'importance à la motivation intrinsèque. Ce n'est que plus tard que la motivation a émergé sous la forme moderne et est devenue un concept complexe.

Le contenu de la motivation a en effet subi une profonde mutation au cœur de l'histoire, compte tenu des mutations, des croyances, des modes de vie et des rapports sociaux, notamment dans le domaine du travail.

Le concept de motivation se développe parallèlement au concept que l'on fait de l'homme et de son rôle dans la société :

- Si le concept d'homme fait référence à ses besoins fondamentaux, comme avoir besoin d'argent pour s'offrir ce qu'il veut, alors on parle d'homme économique. Il s'agit de stimuler les besoins primaires de l'individu.
- Si l'on regarde les relations entre les personnes au travail, c'est le caractère de l'homme qui ressort. La conception de la motivation sera encore modifiée en faisant appel aux normes d'appartenance et de groupe.
- Si l'on considère les humains sous l'angle de leur besoin d'accomplissement, on évoque un concept motivationnel selon lequel les organisations doivent être au service des individus afin de faciliter leurs tâches. Par conséquent, nous comptons sur la capacité humaine inhérente à atteindre des objectifs élevés.

### 1.2. Définition de la motivation

Le dictionnaire de la langue française (Le Robert) donne plusieurs définitions de la motivation <sup>89</sup>:

- « Relation d'un acte aux motifs qui l'expliquent ou le justifient. Exposé des motifs sur lesquels repose une décision »
- « Ensemble de facteurs déterminant le comportement de l'agent économique plus particulièrement du consommateur »

---

<sup>89</sup> ROUSSEL Patrick, « Rémunération, motivation, et satisfaction au travail », édition Economica, Paris, 1996, P.73

- « Action des forces (conscientes ou inconsciente) qui déterminent le comportement »

PORTER et LAWLER (1967, P.7) : dans leur ouvrage sur l'attitude des cadres et la performance, ils s'appuient sur la définition de la motivation de Jones (1955) : c'est « la manière dont le comportement est déclenché, est stimulé, et soutenu, est dirigé, est arrêté, et quel type de réaction subjective est présente dans l'organisme pendant que tout ceci se produit »<sup>90</sup>

CAMPBELL et PRITCHARD (1976, p.65) : ils indiquent, dans un article paru dans un ouvrage de référence, que la motivation correspond aux « déterminants du choix de produire des efforts sur un certain travail, du choix de déployer une certaine quantité d'effort, et du choix de persister à déployer des efforts au cours d'une période. C'est-à-dire, la motivation a trait à un ensemble de rapports de variables indépendantes et dépendantes qui expliquent la direction, l'ampleur, et la persistance du comportement individuel, en tenant constant les effets de l'aptitude, de la compétence, et de la compréhension du travail, et les contraintes opérant dans l'environnement »<sup>91</sup>

LEVY-Leboyer (1984, p.31) : définit la motivation au travail comme étant « un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire »<sup>92</sup>

Selon PINDER (1984, P.8) : « La motivation au travail est un ensemble de force énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité, et sa durée »<sup>93</sup>

La motivation est définie par S.BELLIER- Michel comme : « le moteur intérieur propre à chacun, ressenti comme un ensemble de désirs, de plaisirs et d'aspirations permettant de développer une image positive de soi-même et conforme à ce que l'on pense pour réussir sa vie. Cette énergie se manifeste au travers des buts et des projets en particulier dans le champ professionnel et se réalise à travers d'expériences. Une bonne part de cette mécanique est inconsciente et il convient de s'intéresser aux buts et aux projets »<sup>94</sup>

Enfin, STEERS et PORTER (1991, p.5-6) : ils constatent après l'analyse de plusieurs définitions que trois dénominateurs communs caractérisent la motivation. « Ce qui stimule le comportement humain : ce sont les forces énergétiques chez les individus qui les poussent à se comporter de certaines manières et les forces environnementales qui souvent déclenchent ces conduites. Ce qui dirige ou canalise un tel comportement : (il s'agit de ce qui oriente les individus vers des objectifs). Leur comportement est dirigé vers quelque chose. Comment son

---

<sup>90</sup>ROUSSEL Patrick, Op Cit. P.73

<sup>91</sup> Ibid.P.73

<sup>92</sup> Ibid. P.73

<sup>93</sup> Ibid. P.73

<sup>94</sup> COHEN – Haegel Annick, Op Cit P.95

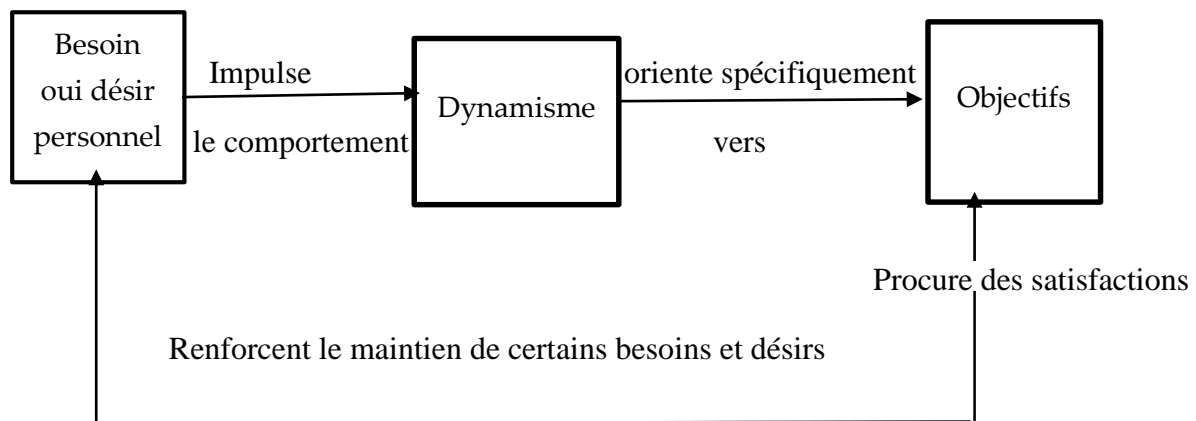
comportement est soutenu, ce sont les forces chez les individus et dans leurs cadres environnants qui renvoient de l'information aux individus de leur énergie soit pour les détourner de leur ligne de conduite et réorienter leurs efforts.<sup>95</sup>

A la suite de ces développements, nous proposons une définition de ce concept :

**la motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles .<sup>96</sup>**

### 1.3. Le processus de motivation

Figure N°7 : modèle simplifié du processus de motivation



Source : SERUPIA Semuhoza Etienne, « Théories de la motivation au travail » édition L'Harmattan, 2009, Paris, P.22

Une manière de définir simplement la motivation consiste à dire qu'il s'agit d'un comportement actif orienté vers un but.

Les psychologues distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit :

- **Le déclenchement du comportement** est le passage d'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale, la motivation fournissant l'énergie nécessaire ;
- **La direction du comportement** est la force initiale qui oriente à la fois l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre et les efforts pour réaliser ce qui est attendu ;

<sup>95</sup> ROUSSEL Patrick, Op Cit P.73, 74

<sup>96</sup> Ibid.P.74

- **L'intensité du comportement** incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre et se manifeste par l'intensité des efforts physiques, intellectuels et mentaux ;
- **La persistance du comportement** se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

En résumé, la motivation ne peut pas être réduite uniquement à cette pulsion ou cette force qui pousse l'individu à poser tel ou tel acte ou à adopter tel ou tel type de comportement, n'est pas un simple trait de personnalité qui serait indépendant du contexte, ni la conséquence d'une manière de diriger, mais la résultante complexe de contraintes économiques, technologiques, organisationnelles et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus.<sup>97</sup>

#### 1.4. La différence entre la motivation, satisfaction et implication au travail

« Motivation, satisfaction et implication au travail sont des termes que l'on substitue l'un à l'autre sans en voir clairement les apparences et les différences. Il y a une réelle confusion dans le vocabulaire utilisé et une clarification s'impose »<sup>98</sup> « La motivation est un concept plus complexe encore qui prend ses racines dans l'inconscient et ses effets sont multiformes. Elle ne concerne pas uniquement un comportement comme l'implication, ni une attitude comme la satisfaction »<sup>99</sup>

La satisfaction est l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle espère en retirer<sup>100</sup>

SANDRA BELLIER-MICHEL définit l'implication comme suit : « l'attachement au travail, c'est l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie. La personne impliquée se définit elle-même au travers de son travail, et elle considère que ses activités professionnelles sont centrales pour elle. »<sup>101</sup>

L'implication doit être différenciée de la satisfaction :

- ✓ Alors que la satisfaction résulte de la relation au travail, l'implication gouverne, oriente, guide cette relation.
- ✓ La satisfaction est très dépendante des caractéristiques du travail qui connaît l'individu alors que l'implication est une variable relativement stable qui différencie les individus, fondée davantage sur les besoins qu'à l'individu de maintenir sa propre image, ses croyances à l'égard de ce que le travail peut lui apporter.
- ✓ L'implication est un besoin intrapsychique stable indépendant des évolutions culturelles et des changements sociaux.

---

<sup>97</sup> SERUPIA Semuhoza Etienne Op Cit, P. 23

<sup>98</sup> COHEN – Haegel Annick, Op Cit, P.87

<sup>99</sup> Ibid.P.94

<sup>100</sup> Ibid.P.88

<sup>101</sup> Ibid, P89

- ✓ Les gains de l'implication concernent directement l'individu par une valorisation de soi, un épanouissement personnel et une possibilité d'utiliser ses capacités.<sup>102</sup>

**Tableau N°11: enjeux pour l'entreprise de la satisfaction/ implication/motivation**

Ce que l'entreprise cherche à développer	Gains pour l'entreprise	Mode d'action pour l'activer
<b>Satisfaction</b>	-Baisse de l'absentéisme. -Baisse du turnover. -Amélioration du climat.	-Rémunération. - Promotion -Tâches intéressantes. -Autonomie.
<b>Implication</b>	-Satisfaction des besoins liés à la nature du travail et aux facteurs intrinsèque (estime de soi...) -Identification aux valeurs de l'entreprise. -Performance accrue. -GRH facilitée. -Responsabilisation. -Quantité de travail. -Comportement professionnel adaptés. -Rapport « quasi familial » pour l'entreprise. Salarié sûr sur lequel l'entreprise peut compter.	Agir sur l'organisation en donnant à la personne les possibilités de s'investir. -Développer l'autonomie. Relation avec les autres facilitées. -Fournir un travail intéressant. -Donner des signes de reconnaissance (félicitations, encouragement ...). Syndrome du succès.
<b>Motivation au sens fort du terme</b>	-Des comportements motivés qui peuvent se traduire par l'implication au travail et donc de la performance. -Une gestion à long terme des collaborateurs. Une fidélisation des hauts potentiels.	-Jouer sur les bons leviers du modèle VIE. Gérer les projets individuels du collaborateur. -Entretiens des carrières et d'orientations. Bilan des compétences.

**Source:** COHEN – Haegel Annick, Op Cit, P. 96

<sup>102</sup> COHEN – Haegel Annick, Op Cit P.98

## 1.5. Les objectifs de la motivation

La motivation pour une organisation constitue ce que l'eau apporte au moulin. Un employé motivé est quelqu'un qui veut vraiment que le travail soit fait de la meilleure façon possible et qui ne montre pas ses efforts.

La motivation permet donc aux entreprises de développer une culture organisationnelle, c'est-à-dire renforcer les valeurs culturelles ancrées dans l'équipe, les croyances et les buts. Cette variable ne peut être identifiée qu'en examinant le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Quand les salariés sont motivés cela améliore leur performance et donc la qualité du travail, les employés sont content de leur emploi, lorsqu'ils trouvent le travail passionnant, lorsqu'ils apprécient l'ambiance de travail au sein de l'entreprise, cela renforce également la concentration sur leur comportement, ils font de leur mieux et accomplissent leurs tâches avec enthousiasme.

## 1.6. Les origines de la motivation

### 1.6.1. Motivation intrinsèque

« La motivation intrinsèque est considéré comme le déterminant des comportement accomplis pour leur plaisir propre »<sup>103</sup>

Ainsi, la motivation extrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte. « Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même »<sup>104</sup>.

En effet, laisser de l'initiative à l'individu de lui donner confiance en soi, l'occasion d'affirmer la maîtrise de ses capacités et également, la volonté de surmonter les nouveaux challenges.<sup>105</sup>

Le fait d'avoir la possibilité de mener à bien des initiatives personnelles donne le sentiment qu'on est capable d'avoir un impact sur les résultats, donc l'impression d'être efficace. Et cela signifie qu'on prend plaisir à avoir un contrôle sur son activité, et qu'on ne recule pas devant les responsabilités. A l'opposé, le sentiment d'impuissance devant les problèmes que les consignes existantes n'ont pas prévus, implique une chute de la motivation

---

<sup>103</sup> ROUSSEL Patrick, Op Cit P.40

<sup>104</sup> Ibid. P.40

<sup>105</sup> LEVY-Leboyer Claude, « la motivation au travail modèles et stratégies », 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, P.190

parce qu'on cesse d'essayer de contrôler l'environnement quand n'en attend pas de résultats positifs <sup>106</sup>.

### 1.6.2. Motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque désigne la motivation par les récompenses liées à l'exercice d'un travail. La rémunération, mais aussi la qualité des relations avec les collègues, l'hygiène et la sécurité, le risque de perdre son emploi ou perdre des opportunités de carrières sont source de motivation extrinsèque.<sup>107</sup>

Elle fait référence à la motivation obtenue grâce aux récompenses liées à la pratique du travail, qui dépend des facteurs externes à l'apprenant, tels que le salaire et les primes.

On peut dire que la rémunération est une source de motivation extrinsèque, ainsi la qualité des relations avec les collègues, l'hygiène et la sécurité, la stabilité d'emploi sont également des sources de motivation extrinsèque

Et selon Herzberg, chaque type de motivation correspond à un ensemble de facteurs appelés facteurs de satisfaction pour la motivation intrinsèque et facteurs d'insatisfaction pour la motivation extrinsèque.

Pour Herzberg chaque type de motivation correspond à un ensemble de facteurs de satisfaction et d'insatisfaction ;

- **Les facteurs de satisfaction (Motivation intrinsèque) :** la réalisation de soi, la reconnaissance, la responsabilité, l'autonomie....
- **Les facteurs d'insatisfaction (Motivation extrinsèque) :** facteurs d'hygiène, sécurité, condition de travail .....

## 1.7. Les sources de la motivation

On distingue plusieurs sources de motivation des salariés, à titre d'exemple on peut citer :

### 1.7.1. La reconnaissance

La reconnaissance est devenue une composante essentielle de la vie au travail. Elle touche toutes les organisations, privées ou publiques, et toutes les professions, du bas en haut de la hiérarchie. Elle prend la forme de revendications des salaires, de statuts, mais aussi d'une demande plus générale et plus diffuse qui porte sur la personne elle-même, le respect et la dignité que chacun estime dus.

---

<sup>106</sup> LEVY-Leboyer Claude, Op Cit P.190 .191

<sup>107</sup> HERRBACH Olivier, MIGNONAC Karim, RICHEBE Nathalie Op Cit, P.143

La reconnaissance au travail est un élément très important qui affecte directement la motivation des salariés, on distingue quatre dimensions principales ;

- **Reconnaître la personne** : On peut lui montrer qu'on s'intéresse à lui en connaissant le nom du salarié, sa date de naissance, ou un échange médiocre avec lui. C'est la reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salarié de l'organisation.
- **Reconnaître les résultats** : Cela peut être fait en félicitant simplement le salarié pour des résultats positifs, ou bien par l'obtention d'une prime au mérite. C'est la reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail au niveau de l'entreprise.
- **Reconnaître l'effort** : reconnaissance des efforts, de l'engagement et du risque des employés pour atteindre les objectifs fixés.
- **Reconnaître les compétences et les responsabilités** : pour cela, les employés reçoivent des primes de performance ou des primes de participation. Cela peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la hiérarchie ou de manière solennelle, comme lui offrir une médaille de travail.<sup>108</sup>

### 1.7.2. La motivation par les conditions de travail

Les conditions de travail désignent l'environnement dans lequel les employés vivent sur leurs lieux de travail, qui comprennent la pénibilité et les risques du travail et l'environnement de travail.

Les conditions de travail sont donc essentielles pour la motivation des salariés, puisqu'un salarié aura beaucoup moins de difficultés à aller travailler si le climat social de son entreprise est bon.

### 1.7.3. La motivation par la formation

La formation peut être considérée comme un facteur de motivation, car non seulement elle rafraîchit les connaissances nécessaires au travail quotidien, mais elle développe également de nouvelles compétences, ce qui non seulement permet le changement technologique, mais maintient également l'organisation de l'entreprise.

Il existe aujourd'hui plusieurs opportunités pour les employés d'accéder à des formations qui peuvent être des sources de motivation puisqu'elles permettent d'enrichir de nouvelles compétences et par la suite d'évoluer dans leur métier.

---

<sup>108</sup> [http://www.sciencehumaines.com/la-reconnaissance-au-travail\\_fr\\_22737.Html](http://www.sciencehumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.Html). le 04-07/2022 à 16h17min.

#### **1.7.4. La motivation par la rémunération**

La rémunération peut également jouer un rôle important dans la motivation des employés. En effet, cela peut attirer les employés et les motiver à venir travailler ou à faire mieux s'ils sont déjà dans l'entreprise.

#### **1.7.5. Le maintien de l'esprit d'équipe**

Le maintien de l'esprit d'équipe dans tous les départements et la connexion avec les managers sont considérés comme importants pour donner aux employés l'enthousiasme et le délire de faire ressortir le meilleur d'eux-mêmes. Ainsi le maintien de l'esprit d'équipe est considéré comme une source de motivation

#### **1.7.6. Evolution de la carrière**

La motivation des salariés passe également par l'évolution de la carrière, la mobilité interne et la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières, mais aussi de découvrir d'autres métiers et de développer leur employabilité tout au long du cycle de travail.

### **Section 2 : les théories de motivation**

Les études sur la motivation sont nombreuses, elles nous laissent à penser que la motivation est un processus complexe qui ne se réduit pas à quelques recettes simples.

Les chercheurs en psychologie proposent de nombreuses théories pour expliquer la motivation. Il est toujours difficile d'identifier celles qui sont valides de celles qui relèvent de la simple croyance de leurs auteurs. Nous nous arrêterons sur deux théories traditionnelles et très connues : les théories de contenu et les théories des processus.

#### **2.1. Les théories de contenu**

Les théories du contenu ont pour Objet la compréhension des besoins des individus, c'est-à-dire les lacunes matérielles ou psychologiques qu'ils se sentent pousser à combler. Dans cette partie on va aborder cinq théories de contenu les plus importantes.

##### **2.1.1. La théorie des besoins de MASLOW**

MASLOW développe dans les années 1940 une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observation clinique. A l'origine, elle est une théorie de la motivation humaine. Elle trouvera par la suite des applications dans le domaine de la motivation de l'homme au travail. MASLOW observe que l'individu hiérarchise ses besoins et qu'il cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité. Il catégorise ses besoins en cinq classes dont l'ordre de priorité va de 1 à 5 :

**-Les besoins physiologiques** : Ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se reproduire...ce sont des besoins de suivre liés à des pulsions instinctives.

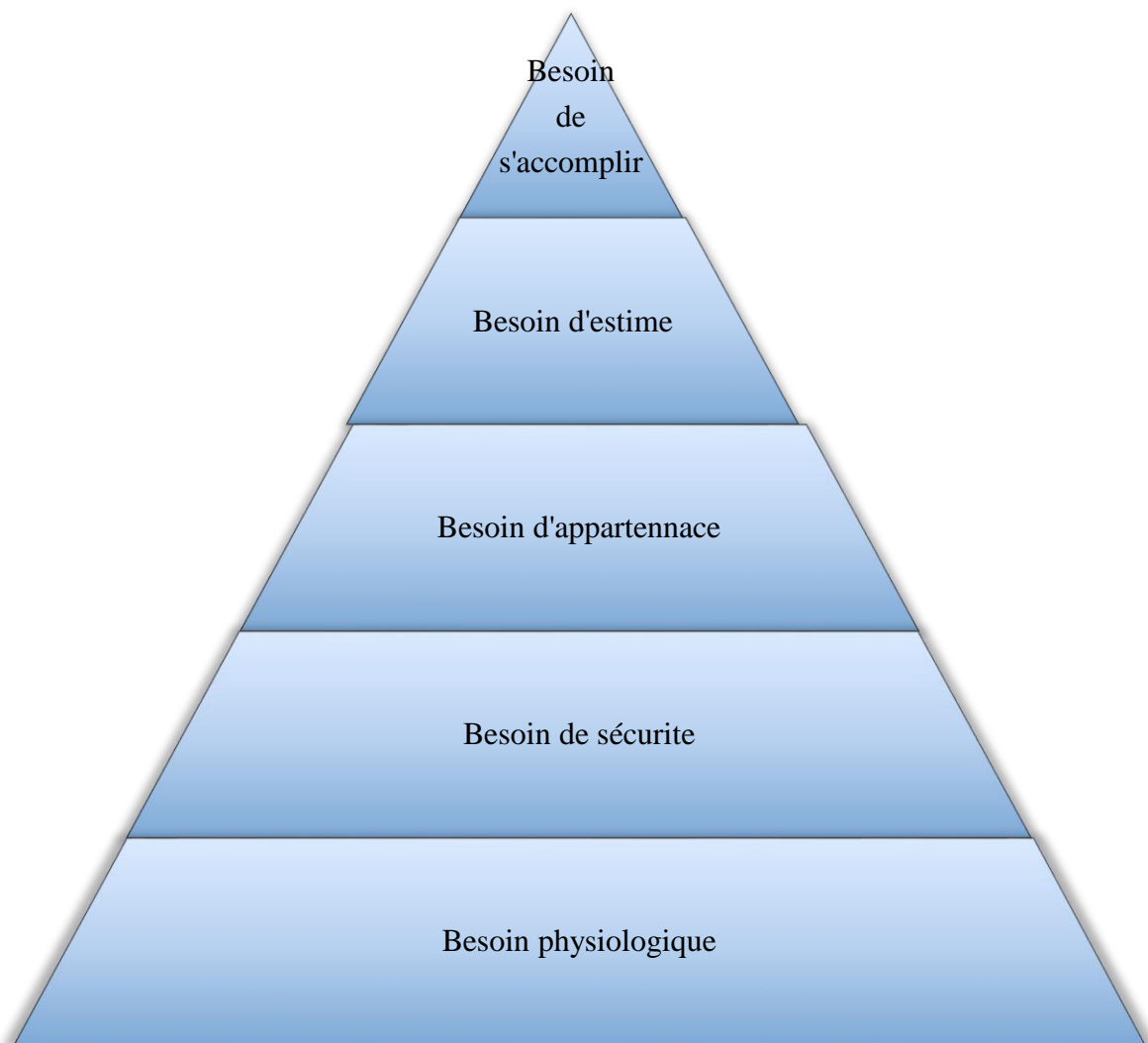
**-Les besoins de sécurité :** ils expriment la volonté de vivre, sans peur et de se protéger contre certains dangers.

**-Les besoins d'appartenance :** Ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et appartenir à un groupe.

**-Les besoins d'estime :** ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Ils traduisent aussi l'estime de soi et le goût du pouvoir.

**- Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi :** ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover...<sup>109</sup>

**Figure N°8 : La pyramide de MASLOW**



Source : <http://alain.battandier.free.fr/spip.php>? le 01/07/2022 à 21h46min

---

<sup>109</sup> ROUSSEL Patrick, Op Cit, P.34,

### 2.1.2. La théorie ERG de ALDERFER

ALDERFER propose la théorie ERD comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Se basant sur étude auprès de 110 employés de banque. ALDERFER propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories des besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D).

- **Les besoins d'existence** : ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow, c'est-à-dire les besoins physiologiques de et de sécurité. La faim, la soif appartiennent à cette catégorie. Il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel
- **Les besoins de rapports sociaux** : ils s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'ils côtoient. Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions , de confidences, d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité etc. Ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire. En entreprise, les besoins de rapports sociaux peuvent se traduire par la volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, de chercher les contacts avec autrui, de rendre les échanges conviviaux avec les collègues, de participer à des activités syndicales... Ce type de besoins correspond aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi et sociaux par Maslow.
- **Les besoins de développement personnel** : l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi. Ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par MASLOW. Chez ALDERFER le développement personnel correspond aux désirs d'interagir avec succès avec son environnement afin de l'examiner, de l'explorer, et de la maîtriser.<sup>110</sup>

### 2.1.3. La théorie de bi-factorielle de Herzberg

En tant que théorie de contenu, la théorie de bi-factorielle affirme également qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins. Herzberg et al, distinguent deux catégories de facteurs dans le milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation. D'après une hypothèse formulée dès 1957. Herzberg et ses collaborateurs vérifient, dans une étude publiée en 1950, que les facteurs qui sont à l'origine des attitudes positives de

---

<sup>110</sup>ROUSSEL Patrick, Op Cit, P.35 ; 36

l'individu envers son emploi sont différents des facteurs qui génèrent des attitudes négatives par rapport à son emploi.

La première catégorie de facteurs a la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont considérés aussi comme des facteurs de motivation car ils incitent l'individu à faire les efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins. Dans la théorie valorisants-ambiance, (Herzberg 1971), souvent appelée théorie bi-factorielle ou théorie des deux facteurs, les facteurs de motivation sont : les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement.

Les facteurs de la seconde catégorie n'ont pas la capacité d'apporter de la satisfaction, au mieux ils suscitent de l'indifférence, de manière certaine ils peuvent générer de l'insatisfaction. Cette impossibilité d'apporter de la satisfaction fait que ces facteurs ne sont pas à l'origine de la motivation. Ils sont appelés facteurs d'hygiène ou de maintenance. Ils sont nécessaires pour empêcher l'insatisfaction au travail, mais ils ne sont pas capables de générer soit la satisfaction au travail, soit le comportement motivé. Ces facteurs d'hygiènes ou d'ambiances sont : le supérieur (qualité et défauts), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelles (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, ex : mutation).

Enfin la théorie affirme que pour produire des attitudes positives par rapport au travail, et dans le but de motiver un employé, les éléments identifiés dès l'origine comme facteur de motivation doivent être incorporés dans l'emploi d'un salarié. Le contenu du travail, plutôt que le cadre dans lequel il est exercé, est la chose importante. Le travail doit offrir à l'individu des possibilités de sentiment d'accomplissement, et la personne doit recevoir de la reconnaissance pour cet accomplissement. Le travail doit être intéressant, permettre de progresser, et exiger de la responsabilité. Quand les emplois sont conçus selon ces principes (ou enrichis), la motivation et les attitudes positives se produiront. Quand ces facteurs sont absents, cependant, il ne résulte pas de l'insatisfaction, mais simplement une absence de satisfaction.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> ROUSSEL Patrick, Op Cit, P.39, 40

**Tableau N°12 : la théorie d’Herzberg sur la motivation au travail**

<b>Facteurs d’insatisfaction</b>	<b>Facteurs de satisfaction</b>
<b>Politique salariale</b>	<b>Réalisation de soi</b>
<b>Condition de travail</b>	<b>Evolution de carrière</b>
<b>Salaire</b>	<b>Autonomie</b>
<b>Système de supervision</b>	<b>Responsabilité</b>
<b>Statut</b>	<b>Reconnaissance</b>
<b>Sécurité au travail</b>	<b>Intérêt du travail</b>

**Source :** <https://fr.slideshare.net/antoningaunand/la-thorie-dherzberg-sur-la-motivation-au-travail>. (01/07/2022 à 18h09min)

**Tableau N°13 : articulation entre les théories de Maslow, Alderfer et Herzberg**

Maslow	Alderfer	Herzberg
-Besoin d'accomplissement et de réalisation. -Besoin d'estime de soi -Besoin sociaux et d'appartenance - Besoin de sécurité -Besoin physiologique	} Besoin de développement Personnel } Besoin sociaux } Besoin d'existence	} Facteur ou « moteur » de motivation } Facteur d'Hygiène →

Source : établi par nos soins

#### 2.1.4. La théorie de besoins acquis (McClelland)

La théorie des besoins de McClelland, s'appuie tout comme celle de MASLOW sur des besoins essentiels :

**Le besoin d'affiliation**, où désir d'établir et d'entretenir des relations chaleureuses avec autrui ;

**Le besoin de pouvoir**, où désir d'exercer son emprise sur les autres, d'influencer leur comportement ou d'en être responsable ;

**Le besoin d'accomplissement**, où désir de faire mieux et plus efficacement, de résoudre des problèmes ou de maîtriser des tâches complexes.

Ces trois besoins ont été identifiés au cours d'une expérience menée par McClelland auprès de gestionnaire (Shermerhomet al, 2010). Ils seraient acquis avec le temps et l'accumulation des expériences. McClelland incite donc « les gestionnaires à apprendre à les déceler chez eux-mêmes et chez les autres pour être en mesure de créer des milieux de travail qui y répondent <sup>112</sup>

<sup>112</sup> JOHEN R.Schermerhoun. Jr, JAMES G.Hunt, Richard N.Osbon, CLAIRE de Billy « Comportement humain et organisation », ERPI, 4<sup>ème</sup> édition, 2010, P.137

### 2.1.5 La théorie de X et la théorie de Y (McGregor)

McGregor (1960) a proposé une théorie qui présente deux visions distinctes de l'être humain : l'une globalement négative, dite théorie X, et l'autre globalement positive, baptisée théorie Y. Il a observé la manière dont les chefs d'entreprises se comportent avec leurs employés, il en a tiré la conclusion que leur perception de la nature humaine reposait sur certains préjugés qui les menaient à certains comportements vis-à-vis des salariés. A cet égard, Robbins et Judge (2006) présentent les deux visions de l'être humain dégagées par (McGregor) :

- **Théorie X** : idée selon laquelle les individus n'aiment pas le travail, sont paresseux, évitent les responsabilités et ne travaillent que sous la contrainte.

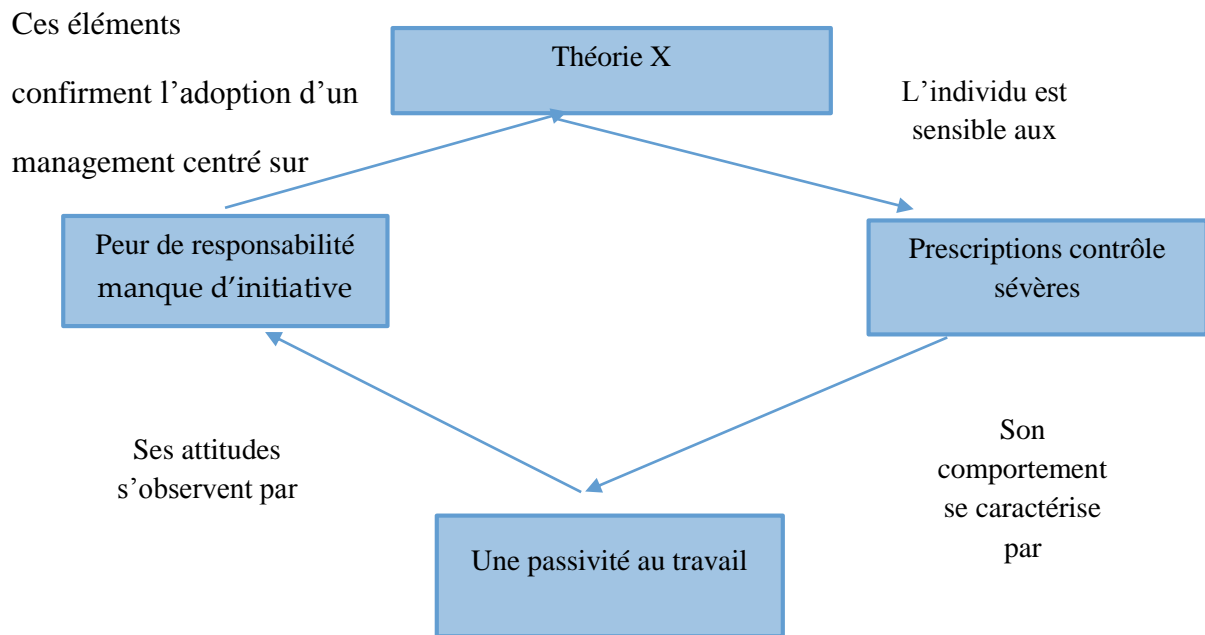
- **Théorie Y** : idée selon laquelle les individus aiment le travail, sont créatifs, recherchent les responsabilités et peuvent s'autogérer.

Selon la théorie X, McGregor (1960) propose que les besoins inférieurs dominent, alors que selon la théorie Y, ce sont les besoins supérieurs qui dominent. Puisque McGregor (1960) adhère davantage à la vision de la théorie Y, il proposa comme facteur de motivation pour les employés des notions telles que la prise de décision participative, des tâches à responsabilité et ambitieuses, ainsi qu'une bonne entente au sein des groupes.<sup>113</sup>

---

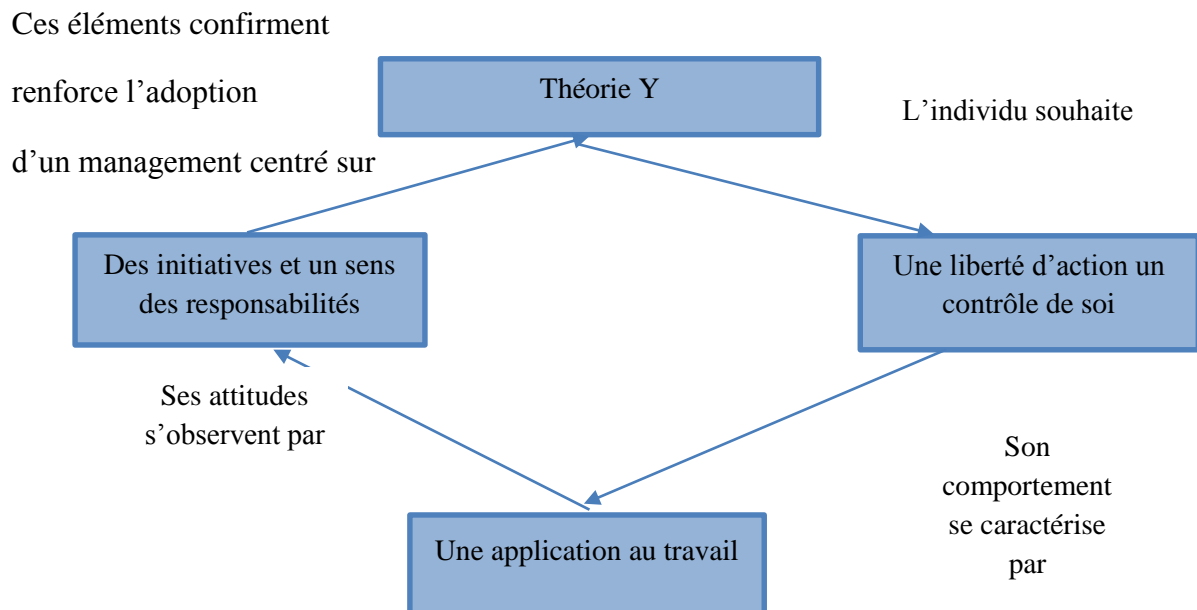
<sup>113</sup> M'BESSAIH Bossai, Melle YAKOUBI Dyhia, « la motivation comme levier de performance pour l'entreprise Cas de : ADE de Tizi-Ouzou », mémoire de fin d'étude Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2017/2018, P.24, 25.

**Figure N°9 : Théorie X**



Source : [http://wikiagile.ceci.fr/index.php?title=Th%C3%A9ories\\_X\\_Y](http://wikiagile.ceci.fr/index.php?title=Th%C3%A9ories_X_Y) le 05/07/2022 à 21h12min

**Figure N°10 : Théorie Y**



Source : [http://wikiagile.ceci.fr/index.php?title=Th%C3%A9ories\\_X\\_Y](http://wikiagile.ceci.fr/index.php?title=Th%C3%A9ories_X_Y) le 05/07/2022 à 21h17mi

## 2.2. Les théories des processus

### 2.2.1. La théorie de la justice organisationnelle et de l'équité (ADAMS)

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux de ADAMS (1963, 1965). Un nouvel écho lui est donné depuis le milieu des années 1980 sous l'impulsion des travaux de GREENBERG sur le concept d'équité organisationnelle (GREENBERG et MCCARTY , 1990). Un retour sur les travaux d'origine est d'abord proposé, avant d'en présenter les nouvelles applications.

ADAMS (1963, 1965) explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle par rapport à celle d'autres personnes. Cette hypothèse de la théorie de l'équité est inspirée des travaux de Festinger sur la comparaison sociale (1954). Selon ce dernier, l'homme tend à évaluer ses aptitudes, à fonder ses opinions, en l'absence de critères objectifs, par rapport à celles d'autres personnes. Adams (1963) se réfère aussi à la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957) dont l'hypothèse fondamentale est que « l'existence d'une dissonance, étant source de malaise, entraîne de la part de l'individu une activité qui vise à réduire cette dissonance ». Dans son milieu de travail, l'individu observe son environnement pour savoir s'il est traité avec équité dans son entreprise. Si, l'individu, à l'issue de cette comparaison, est insatisfait de sa situation, l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire. Cette tension le conduit à réagir, à se mettre en mouvement, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime, il est motivé. Adams précise que l'individu tend à évaluer ses contributions en faveur de son organisation de travail, comme par exemple son niveau de formation et de compétence, son ancienneté, ses efforts, etc. Il évalue aussi les avantages qu'ils retirent de son emploi, comme son salaire, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, les promotions, etc. Puis, il compare ses deux évaluations, c'est-à-dire les avantages qu'il retire de son emploi par rapport à ses contributions en faveur de son entreprise.<sup>114</sup>

### 2.2.2. La théorie des attentes (VROOM)

VROOM (1964) propose une théorie de la motivation au travail qui reprend les concepts de la valence et l'expectation introduit notamment par les psychologues LEWIN, PEAK, ROTTER et TOLMAN. La motivation d'un individu pour agir ou pour adopter tel ou tel comportement dans son travail, dépend d'un processus psychologique qui l'amène à faire des choix en fonction de ses perceptions et des conséquences possibles de différentes alternatives qu'il envisage. En résumé, sa motivation au travail est déterminée par :

- Les attentes, c'est-à-dire la perception qu'à l'individu de ses capacités qui pourraient lui permettre de réaliser des objectifs de performance. C'est l'impression qu'il a de pouvoir accomplir des performances au travail grâce aux efforts qu'il déploie ;

---

<sup>114</sup> ROUSSEL Patrick, Op Cit, P.42, 43.

- L'instrumentalité, c'est-à-dire la perception qu'à l'individu de ses chances de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance au qu'il pourrait réaliser.
- La valence, c'est-à-dire la valeur affective que l'individu attribue à la récompense qu'il pourrait recevoir s'il réalisait la performance nécessaire pour l'obtenir.

La motivation est le résultat du produit de ces trois perceptions. La relation entre elles étant multiplicative, il est indispensable qu'elles aient toutes les trois des valeurs positives pour que l'individu soit réellement motivé. Ainsi, « plus la personne pense qu'elle est apte à faire ce que l'on attend d'elle, plus elle pense que cela va lui apporter plus de choses positives que de choses négatives, plus elle va déployer d'efforts en vue de faire ce qu'on attend d'elle », c'est-à-dire, plus elle sera motivée. De même, si « un des trois éléments est absent : pas de confiance en soi ( $E=0$ ), instrumentalité discutable ( $I <$  ou  $=0$ ), résultat sans rapport avec les besoins de chacun ( $V >$  ou  $=0$ ), alors le délicat processus motivationnel se trouve paralysé ou, au mieux, désorganisé »<sup>115</sup>

### 2.2.3. La théorie de la fixation des objectifs

La théorie de la fixation des objectifs cherche à répondre à la question « comment motiver les gens ? », et propose une solution « leurs fixés des objectifs »

Cette théorie est développée par LOCK, son postulat de base est de reconnaître l'individu comme ayant des buts qu'il essaie consciemment d'atteindre. Les objectifs sont déterminés par des processus cognitifs et des réactions affectives, et ils sont les antécédents qui influencent le plus fortement le comportement.

La théorie ne s'intéresse pas au processus qui relie cognition, affect, objectifs et comportement. Elle se préoccupe de comprendre comment des objectifs peuvent avoir un impact sur le comportement au travail. LOCK et ces collaborateurs ont examiné onze années de recherche sur cette théorie et ont conclu que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés quand :

- Les employés considèrent qu'ils ont les capacités nécessaires pour réaliser les objectifs ;
- Un feedback est mis en place. Les supérieurs communiquent aux employés des informations sur les progrès accomplis pour atteindre les objectifs. L'information communiquée permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à déployer pour parvenir à son but ;
- Des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint
- L'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ses subordonnés et collaborateurs au programme de fixation des objectifs
- Les employés acceptent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> ROUSSEL Patrick, Op Cit, P.57, 58.

<sup>116</sup> Ibid P.66

## **Section 3 : la relation entre la mobilité interne et la motivation au travail**

La motivation est un facteur essentiel pour la réussite des entreprises, pour cela les entreprises doivent découvrir de nouvelles méthodes pour motiver leurs salariés. Ceci implique que les managers devraient essayer de comprendre plus clairement ce qui motive les salariés, et pour cela plusieurs recherches montrent que la mobilité interne peut être un facteur de motivation lorsqu'elle permet la fidélisation des salariés, favorise la reconnaissance, et permet d'améliorer la cohésion des salariés. Dans cette section nous allons essayer d'éclaircir la relation existante entre la mobilité interne et la motivation au travail.

### **3.1. Une idée générale sur la relation entre la mobilité interne et la motivation**

La mobilité interne peut motiver les salariés car elle s'inscrit dans une démarche de GRH à long terme. Ainsi les entreprises sont tenues de mieux connaître les compétences de leurs salariés et de leur permettre de redéployer les ressources humaines en les adaptant aux besoins de compétences, mais les bénéfices de la mobilité interne vont bien au-delà du seul contrôle du déploiement.

Ainsi, la mobilité interne permet de fidéliser les collaborateurs et de les maintenir motivés et cela en évitant l'impression de stagnation.

Les grandes entreprises y voient un moyen de rééquilibrer les ressources humaines en déplaçant les employés vers des zones géographiques ou des métiers sous dotés.

Du côté des salariés, la mobilité interne est perçue comme un moyen de motivation parce qu'elle présente de nombreux attraits à la fois au niveau de son implication au niveau de l'entreprise et ses gains financiers de sa carrière. La mobilité interne est reconnue pour être l'une des pratiques les plus utilisées dans le cas de la gestion des carrières puisqu'elle facilite non seulement la progression des hauts potentiels, mais aussi elle joue le rôle d'ascenseur social, car elle permet d'ouvrir de nouvelles perspectives aux salariés de production ou aux salariés en stagnation professionnelle.

Par la suite, nous allons essayer d'approfondir et de bien expliquer la relation qui existe entre la mobilité interne et la motivation au travail

### **3.2. La motivation par les composants de la mobilité interne**

#### **3.2.1. La motivation par la promotion**

« Elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations. Elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression. Elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou d'un même métier, et c'est elle qui correspond au modèle traditionnel et dominant ». <sup>117</sup>

---

<sup>117</sup>CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op Cit P.417

La promotion correspond à l'élévation hiérarchique d'un salarié au sein d'une entreprise. Dans la majorité des cas, cela se matérialise par la nomination à un autre poste avec de plus grandes responsabilités et une meilleure situation financière.

La promotion interne d'un salarié est souvent le résultat d'une ancienneté importante au sein de la société et/ou de résultats probants. Elle est essentielle dans la gestion des carrières et permet notamment de conserver les meilleurs talents.

La promotion professionnelle est le meilleur moyen de retenir les meilleurs talents au sein de votre entreprise. En choisissant une solution en interne, vous permettez à l'un de vos collaborateurs d'évoluer dans votre société et donc d'y rester.

Cela aura d'ailleurs un effet positif sur les autres salariés de votre structure, surtout ceux qui nourrissent des ambitions. Ils auront envie de rester dans votre entreprise et de continuer leur progression avec vous.

La promotion professionnelle a pour but de récompenser les travailleurs les plus efficaces, les plus méritants. La mobilité interne est un moyen d'offrir de nouvelles perspectives et surtout, une évolution de carrière.

Elle est souvent utilisée pour encourager les salariés à se surpasser et à dépasser leurs objectifs.<sup>118</sup>

Généralement la promotion s'accompagne d'une augmentation du salaire ce qui motive les salariés, aussi elle permet de motiver les salariés sur le plan professionnel et expérimental, en leur élevant le niveau de connaissance et pour améliorer les capacités.

### **3.2.2. La motivation par la mutation**

La mutation est un instrument de gestion permettant de résoudre certaines contraintes à condition qu'elles soient prévues et organisés rationnellement, comme le système de formation et de promotion, la mutation est l'une des solutions les plus efficaces qui permettent un surcroît et de doter l'entreprise d'une structure humaine qui sera la meilleure garantie de son efficacité et de sa réussite.<sup>119</sup>

Par la mutation, l'entreprise cherche à maintenir la motivation des salariés, leur assume la polyvalence, l'adaptabilité et la montée en compétences des salariés. Dans ce cas, la mutation a joué son rôle de facteur de motivation.

La mutation des salariés permet d'éviter la démotivation et l'incapacité à progresser, permettant également aux individus de s'adapter.

---

<sup>118</sup> <https://factorial.fr/blog/promotion-professionnelle/> Le 16/08/2022 à 16h14min

<sup>119</sup> PERETTI Jean Marie, Op Cit, P.417

### **3.3. La mobilité interne, un facteur de motivation pour les salariés**

#### **3.3.1. La mobilité interne, un facteur d'évolution des salariés**

La mobilité interne permet aux collaborateurs de changer de poste de travail, évitant ainsi les routines frustrantes et démotivantes. En période de ralentissement de l'activité ou de changement, la mobilité interne permet de reconverter les salariés à l'aide de politiques de formation pour éviter les licenciements préjudiciables à la motivation.

L'entreprise montre aux travailleurs mobiles qu'elles les considèrent comme une ressource à potentiel, parce qu'elle pense que ses compétences peuvent être transférées dans d'autres domaines. D'autre part, la mobilité permet de mieux répondre aux besoins en ressources de l'entreprise, et d'autre part elle peut renforcer l'attachement des salariés à l'entreprise. On peut donc dire que la mobilité interne est une source d'évolution tout en évitant la routine.

#### **3.3.2. La mobilité interne, un outil pour éviter le plafonnement des carrières**

Un salarié se trouve en situation de plafonnement de carrière lorsque, dans son entreprise ses perspectives de promotion sont limitées<sup>120</sup>

Le plafonnement de carrière ne constitue pas en soi un phénomène nouveau puisque les structures pyramidales des organisations ont toujours présenté moins de possibilités de mobilité à leur sommet qu'à leur niveau intermédiaire. Ce phénomène a toutefois été exacerbé par les bouleversements survenus dans l'environnement des organisations au cours des dernières décennies.<sup>121</sup>

Les changements structurels donneront à la mobilité un nouveau rôle. Les structures horizontales favorisent des collaborateurs horizontaux. Pour cela, l'entreprise évite le risque de voir des salariés démotivés par des plafonnements de carrière.

La mobilité horizontale devient un relais essentiel, pour faire évoluer les salariés, il représente non seulement le levier d'action pour faire évoluer les salariés, mais aussi leur satisfaction au travail. La mobilité interne semble intéresser les deux côtés de l'entreprise, sa structure peut devenir plus rigide par manque d'anticipation, et pour le salarié cela lui permet de trouver des opportunités de carrière.

#### **3.3.3. La mobilité, base des contrats implicites dans les marchés internes**

Un marché interne se définit comme « une unité administrative à l'intérieur de laquelle la rémunération et l'affectation du travail sont déterminées par un ensemble de règles et de procédures administratives », à l'inverse de ce qui se passe sur un marché externe, où les règles

---

<sup>120</sup> PERETTI Jean Marie, Op Cit, P. 97

<sup>121</sup> LOUISE Lemire Christian Rouillard, « le plafonnement des carrières : étude dans une municipalité au Québec », 2003, vol.58, N°2, P.278-313.

de rémunération, d'allocation et de formation de la main- d'œuvre sont déterminées par des variables économiques, les règles en vigueur sur le marché interne sont directement produites par les dirigeants de l'entreprise.

Afin de rentabiliser les investissements qu'elles doivent faire dans le domaine de la formation des salariés, les entreprises sont donc amenées à les protéger de la concurrence des marchés externes. Les règles et procédures du marché interne sont donc élaborées dans ce but. Elles visent à fidéliser les salariés en leur offrant des possibilités de promotion ainsi obtenue favorise, selon P.B.DOERINGER et M.J.PIORE, la constitution de groupes sociaux à l'origine de la coutume sur le lieu de travail<sup>122</sup>.

Le marché interne est entièrement intéressé à retenir les employés, de peur d'investir dans la formation et d'empêcher les employés de partir. Dès lors, la relation de travail est fondée sur la durée et la mobilité, la perspective d'existence et les augmentations de salaire constituent les conditions de base liant le contrat implicite entre le salarié et son entreprise. Les marchés internes qui s'appuient sur les compétences spécifiques des employés ont des contrats implicites plus larges que les autres entreprises. Ces règles particulières s'expliquent par le besoin stratégique de fidélisation et de motivation des salariés<sup>123</sup>

On peut en conclure que la mobilité interne est une source de satisfaction et de motivation durable car elle ouvre de nouvelles perspectives de carrière et enrichit le contenu des emplois. Occupation positive, elle est à la fois un élément de performance.

Pour mieux éclaircir la relation entre la mobilité interne et la motivation, on va voir d'autres facteurs qui expliquent cette relation.

### **3.3.4. La mobilité interne, un facteur de fidélisation des salariés**

La question principale des entreprises est de savoir comment inciter à la mobilité tout en s'assurant que les salariés restent fidèles, donc nous allons essayer de comprendre en quoi est-ce si important.

La première priorité d'une entreprise est de rentabiliser son investissement dans le capital humain et de maintenir une relation d'emploi stable. Donc elles doivent fidéliser les salariés, il y a différents leviers pour le faire, Y a inclus la mobilité interne, ou l'entreprise peut jouer sur la reconnaissance et l'employabilité des salariés, plus une entreprise investit dans le capital humain, plus l'employabilité des salariés se développe avec gratitude et motivation, plus il retient les salariés, plus il évite le coût de la rotation. D'un autre point, la mobilité interne permet de développer deux types de compétence, à savoir les compétences spécifiques qui rendent le salarié dépendant de l'entreprise où il se trouve

---

<sup>122</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op Cit, P. 429

<sup>123</sup> REYNAUD E. REYNAUD J-D « La régulation des marchés interne du travail », Revue Française de sociologie, Vol.73, N°3 1996, 337-368.

### **3.4. Autres facteurs qui expliquent la relation qui existent entre la mobilité interne et la motivation**

#### **3.4.1. La reconnaissance**

La demande de reconnaissance est devenue une composante essentielle de la vie au travail. Elle touche toutes les organisations, privées ou publiques, et toutes les professions, du bas en haut de la hiérarchie. Elle prend la forme de revendications de salariés, de statuts, mais aussi une demande plus générale et plus diffuse qui porte sur la personne elle-même, le « respect » et la dignité que chacun estime plus. La mobilité interne est un élément de reconnaissance qui affecte directement la motivation des salariés. Plus un employé est reconnu sur le lieu de travail, plus il sera motivé car il se sentira unique et partie intégrante de l'organisation.<sup>124</sup>

#### **3.4.2. La polyvalence**

La polyvalence consiste à inclure des opérations interchangeable sur différents postes de travail pour enrichir et étendre les tâches.

Intégrer la polyvalence peut aussi motiver chaque collaborateur, notamment en l'incitant à se lancer dans ces nouvelles objectifs ou autres tâches. Outre l'aspect « brise- routine », c'est aussi un moyen de motiver les employées à être promues. On peut également, grâce à une formation en contexte de polyvalence, déceler de nouveaux talents et apprécier certaines compétences.

#### **3.4.3. La convivialité au travail**

La convivialité au travail est un facteur de bien-être personnel, d'où il permet de motiver le personnel, il permet de créer des liens en dehors de l'environnement de travail formel et encourage à connaître les autres sous un angle différent. Cela leur permet de mieux travailler ensemble. La convivialité améliore ainsi l'ambiance de travail et la sérénité, il contribue également à fidéliser les employés car il crée des émotions positives et de l'attachement, c'est donc un facteur de motivation pour les employés ainsi un bon niveau de performance pour l'entreprise

#### **3.4.4. L'avancement**

L'avancement au travail est une reconnaissance à l'accumulation de l'expérience professionnelle, et la maîtrise acquise par l'ancienneté, elle est concrétisée par l'octroi de primes dites d'ancienneté qui permet la motivation des salariés<sup>125</sup>.

---

<sup>124</sup> [https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail\\_fr\\_22737.html](https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html) . Le 16/08/2022 à 16h11min.

<sup>125</sup> SEKIOU, PERETTI, BAYARD, « gestion des ressources humaines », Boeck ,2<sup>ème</sup> édition, 2001, P.336.

### Conclusion

Ce chapitre nous a permis de définir la motivation au travail tout simplement comme le goût d'un individu pour le travail, son niveau d'implication dans celui-ci, la persévérance et la continuité de ses efforts.

Cet engagement et ces efforts sont directement dépendants de la performance de chacun et du succès de l'entreprise. Rester très motivé est aujourd'hui l'une des clés, sinon la clé du succès d'une entreprise. Si un bon entrepreneur, manager ou même employé veut atteindre et dépasser les objectifs qu'il s'est fixés, il doit toujours être motivé au travail.

Cependant, ce n'est pas un processus facile à comprendre car tout le monde n'est pas motivé par les mêmes choses avec la même intensité. Le rôle de la motivation sera essentiel, car il déterminera l'engagement que les employés sont prêts à mettre dans le projet et l'effort qu'ils sont prêts à fournir. Plus l'engagement est grand et plus l'effort est important, meilleure est la performance. Plus les personnes qui travaillent dans l'entreprise sont motivées, plus l'entreprise réussira.

Il convient de rappeler que les objectifs et les motivations interagissent, et que les objectifs affectent directement la motivation et sont la clé du succès de l'entreprise : des objectifs inaccessibles ou trop bas entraîne souvent directement une baisse de moral des troupes ou des entreprises. À l'inverse, il est difficile d'avoir de grands objectifs lorsque vous ne savez pas ce qui vous motive.

Le lien entre la motivation et le succès commercial est clair. Plus importants encore, nous devons savoir ce qui nous motive et nous donner la bonne direction à partir de là pour perpétuer cette pulsion qui nous pousse au-delà de nous-mêmes. Il est également important de souligner que dans les moments difficiles, qu'il s'agisse d'un échec ou non, la motivation est le moteur mental qui nous permet de rebondir et de continuer. Beaucoup de grandes réussites échouent avant de réussir. Certes, leur dynamisme a été le moteur et la clé de leur succès.

Enfin, la mobilité interne joue un rôle stratégique pouvant différer selon les entreprises. Elle semble être l'un des facteurs déterminants de la motivation puisqu'elle présente un certain nombre d'enjeux et conséquences Positifs comme la fidélisation.

**Chapitre III : la  
mobilité interne  
comme source de  
motivation au sein  
de l'ADE**

## **Introduction**

A l'aide des notions théoriques que nous avons développées dans les deux chapitres précédents, et les informations acquises durant notre stage pratique au niveau de l'entreprise algérienne des eaux. Nous allons essayer de présenter dans la première section l'entreprise Algérienne des eaux « unité de Tizi-Ouzou ».

Ensuite dans la deuxième section nous allons essayer de nous rapprocher de la réalité sur la gestion des carrières, la mobilité interne et la motivation au niveau de l'ADE.

Enfin la troisième section est consacrée à la présentation des résultats de notre étude par questionnaire portant sur la relation entre la mobilité interne et la motivation au sein de l'ADE.

## **Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche**

Dans cette section nous allons diviser notre travail en plusieurs points. Dans le premier point nous allons présenter l'Algérienne des eaux, sa création et son évolution, ses missions et ses objectifs, ensuite nous allons voir les différents départements de l'ADE, et enfin nous allons présenter le service d'accueil qui est le service de gestion de ressources humaines.

### **1.1. Présentation de l'organisme d'accueil :**

L'Algérienne Des Eaux ADE de Tizi-Ouzou est un établissement public à caractère industriel et commercial E.P.I.C, ce dernier est placé sous la tutelle du ministère chargé des ressources des eaux. Il est doté d'une personne morale et une autonomie financière, il se charge de la gestion des procédures administratives dans ses relations avec l'état et leurs abonnés.

La direction générale de L'ALGÉRIENNE DES EAUX est répartie en 05 agences régionales couvrant l'agence du territoire selon la configuration des bassins hydrographiques. Il s'agit de :

- Zone d'Alger
- Zone d'Oran
- Zone de Chlef
- Zone de Constantine
- Zone de Tizi-Ouzou

Les agences régionales sont aussi réparties en :

- 16 Zones
- 49 Unités

Chaque zone est subdivisés en Unités, on prend exemple de la zone de Tizi-Ouzou, cette dernière est chargée de la gestion de 03 unités de distribution et de 02 unités de production qui sont :

- Unité de Tizi-Ouzou.
- Unité de Boumerdes.
- Unité de Bouira.
- Unité de Kouidert Acerdoune.
- Unité de Tiledit.

Chaque unité gère à son tour plusieurs centres et secteurs :

**Tableau N°14 : les différents centres et secteurs de l'unité de Tizi-Ouzou**

Le tableau suivant récapitule les différents centres et secteurs de l'unité de Tizi-Ouzou :

Centres	SECTEURS
Béni Douala	Iferhounen
Tizi-Ouzou	Makouda
Draa El Mizan	Mekla
Larbaa nait irathen	Beni yenni
Azazga	Bouzeguene
Ain El hammam	Tizi ghennif
Draa ben khedda	
Boughni	
Ouaguenoune	
Ouadias	
Maatkas	
Azeffoune	
Ouacif	
Tigzirt	
Centre de production Tizi-Ouzou	
Département des annexes Tizi-Ouzou	
Département commercial Tizi-Ouzou	

Source : document interne

## **1.2. Création de L'ADE :**

Au lendemain de sa création, le 21 avril 2001 par décret N°1-102, de L'Algérienne des eaux s'est appliqué à la mise en place de ses structures d'impulsion de la gestion et la levée préalables à un transfert organisé en sa faveur des établissements en charge de la production, l'exploitation, la gestion et la distribution de l'eau.

### **1.2.1. L'évolution historique de l'entreprise ADE :**

Les périodes importantes qui ont marqué l'histoire et l'évolution de l'entreprise de production, de gestion et de distribution des eaux en Algérie sont comme suit :

#### **➤ Période 1962-1970 :**

Présence d'une multitude d'opérateurs et l'absence quasi totale de l'intervention de l'état en matière de l'organisation de l'activité

#### **➤ Période 1970-1983 :**

Création de la Société Nationale de distribution d'eaux Potable et Industrielle le 23 novembre 1970

#### **➤ Période 1983-1987 :**

Restructuration des entreprises sociales donnant naissance à 09 entreprises nationales à compétences régionales E.N.T.E (Entreprise Nationale de Traitement d'Eaux) le 14 mai 1983.

#### **➤ Période 1987-1990 :**

Après la nouvelle constitution du pays en Février 1989. Y'a eut une réforme au niveau de la gestion d'eau et de sa distribution, ils ont créé des zones afin d'assurer une bonne dynamique pour chaque wilaya.

#### **➤ Période 1990-1994 :**

Changement du statut juridique de l'entreprise par le décret exécutif N°92/100 du Mars 1992 portant l'approbation du cahier de charge type de l'exploitation du service public d'alimentation de l'eau potable.

#### **➤ Période 1994-2001 :**

Cette période été marqué par diverses mesures juridiques, la dernière période affirme la création de L'Algérienne Des Eaux par le décret exécutif N°01-101- du 21 Avril 2001.

## **1.3. Situation géographique :**

Le siège de la zone d'ADE TIZI-OUZOU se trouve au sein du centre-ville de Tizi-Ouzou 02 Boulevard de l'Est Tizi-Ouzou, elle s'étale sur une superficie approximative d'un hectare, elle relève administrativement de la commune de Tizi-Ouzou, sa direction générale se situe au niveau de la wilaya d'Alger (Zone industrielle OUED SEMMAR).

#### **1.4. Missions et objectifs de l'ADE :**

##### **1.4.1. Missions de l'entreprise ADE :**

L'entreprise ADE a pour missions :

- l'exploitation (gestion et maintenance) des systèmes et installations permettant la production, le traitement, le transfert, le stockage et distribution de l'eau potable et industrielle.
- Le service public de l'eau potable visant à assurer la disponibilité de l'eau aux citoyens.
- La rémunération et la surveillance de la qualité de l'eau.
- La police des eaux détecte et met fin au branchement illicite.
- Limitation de toute action visant l'économie de l'eau (lutte contre le gaspillage).
- Satisfaction des besoins de la population et d'assurer une bonne gestion de distribution d'eau.

##### **1.4.2. Objectifs de l'entreprise ADE :**

L'Algérienne des Eaux tend à concrétiser les objectifs clés suivants :

- La modernisation des techniques de management.
- La réhabilitation de la valeur économique de l'eau par une révision progressive et adaptée des tarifs.
- L'organisation de la normalisation des ouvrages et techniques de traitement.
- L'amélioration et la dotation d'eau aux citoyens par une meilleure maîtrise de la gestion des ressources.
- La mise en place d'une politique d'investissement et la formation permettant une mise à niveau d'une technique humaine.

#### **1.5. L'organisation administrative de l'ADE :**

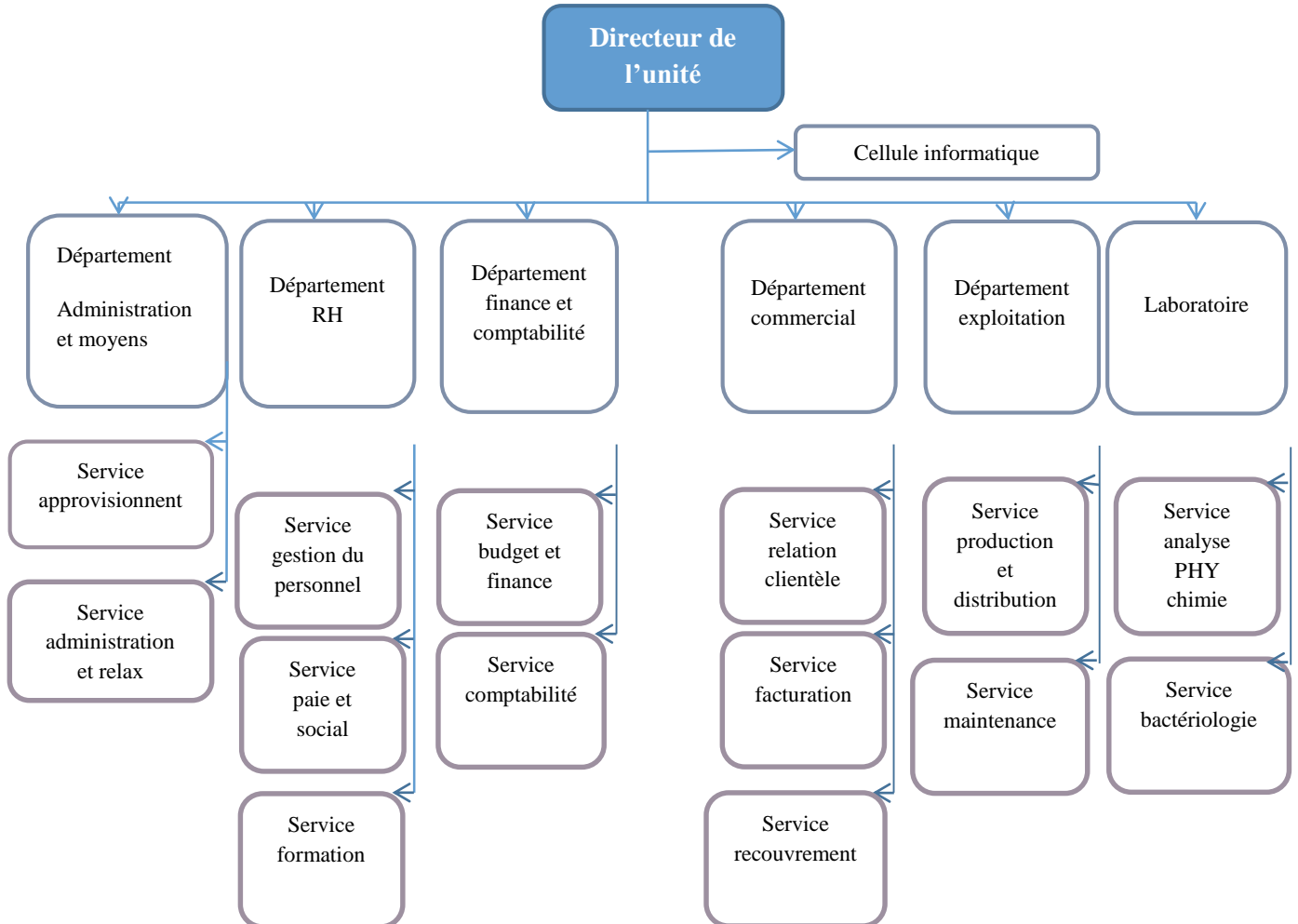
En application de l'arrêté du 17 novembre 2001 approbation de l'organisation interne de l'établissement public algérienne des eaux subdivisé, la présente décision a pour objet de compléter et de fixer à titre transitoire l'organisation des unités des zones d'Algériennes des Eaux.

Au niveau de LADE, la structure fonctionnelle est la plus répondue. L'autorité va de haut vers le bas, c'est-à-dire qu'on est en présence d'un directeur de zone qui fait parvenir ses instructions à ses subordonnées au niveau des différentes structures.

Le directeur de zone de Tizi-Ouzou exerce l'autorité sur trois unités :

- Unité de Boumerdes
- Unité de Bouira
- Unité de Tizi-Ouzou qui est notre structure d'accueil.

**Figure N° 11 : Organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou**



**Source :** Etablie par nos soins à partir des données de l'ADE de Tizi-Ouzou 2022

L'unité de Tizi-Ouzou est organisée en cinq départements et un laboratoire d'analyse qui sont :

- Département finance et comptabilité.
- Département administratif et moyens.
- Département commercial.
- Département exploitation.
- Département ressources humaines.

### **1.5.1. Département des finances et de la comptabilité (DFC)**

Il s'occupe de :

- La tenue de la comptabilité générale au siège de l'unité.
- L'application de la politique définie par L'ADE dans ce domaine.
- L'établissement du bilan consolidé de l'unité.
- L'élaboration des bilans de comptes.
- L'application des taxes en matières.

### **1.5.2. Département administration et moyens (DAM) :**

Il a pour missions de :

- Veiller aux obligations légales et réglementaires.
- L'application rigoureuse des procédures en vigueur à l'Algérienne des eaux.
- L'application de la politique définie par l'ADE dans ce domaine ;
- La gestion du contentieux et des assurances ;
- L'administration des moyens et des patrimoines ;
- La gestion des approvisionnements et de logistiques nécessaires au fonctionnement de l'unité.

### **1.5.3. Département commercial :**

Il est chargé de :

- L'application de la politique commerciale définie par l'ADE
- La gestion des abonnées y compris les relations avec les services techniques.
- De veiller à la qualité de service en vue de l'amélioration de la relation avec les abonnées.
- Le recouvrement des créances selon des détails normatifs par l'ADE.

### **1.5.4. Département exploitation :**

Il a plusieurs objectifs :

- Il fait une gestion des infrastructures de productions, traitement de stockage et de distribution ;
- Il veille à la qualité de l'eau potable distribuée ;
- Il travaille sur la maintenance préventive et curative des moyens et infrastructures des productions, de traitements, de transport, de stockage et de distribution ;
- Il contrôle la qualité, l'analyse biochimique et bactériologique de l'eau.

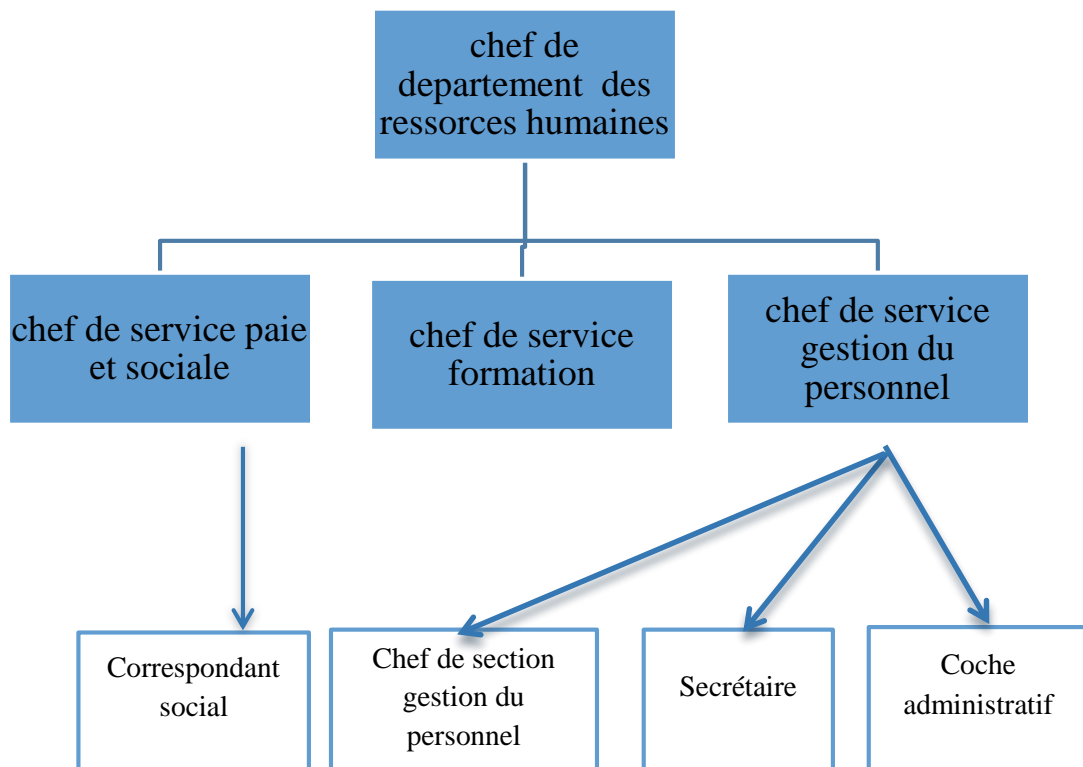
### 1.5.5. Département ressources humaines (DRH) qui est notre champ d'étude :

Il a pour missions de :

- De veiller aux obligations légales et réglementaires ;
- L'application rigoureuse des procédures en vigueur de l'ADE ;
- L'application de la politique définie par l'ADE dans ce domaine ;
- L'établissement du plan de formation de l'unité ;
- L'élaboration périodique du tableau de bord des ressources humaines de l'unité ;
- Le contrôle de l'application des procédures et la législation du travail dans l'unité ;
- De définir et veiller aux respects des normes d'affectation (relations) dans l'unité.

### 1.6. Présentation du service d'accueil (gestion des ressources humaines) au sein de L'ADE :

Figure N°12 : les différents services du département de gestion des ressources humaines



Source : établie par nos soins à partir des données de l'entreprise

Le département des ressources humaines est subdivisé en plusieurs services :

#### **1.6.1. Service paie et social :**

Il est chargé d'assurer l'ordonnement de la paie et transmettre à la DFC les pièces nécessaires à l'engagement de la paie et des charges sociales et fiscales et veiller aux respects des délais :

- Assurer les suivis et supervision des relations avec les caisses sociales (CNAS, CNR, CACOBATH, MITUELLE ...)
- Veiller aux respects des obligations légales et conventionnelles liées à la paie et aux prestations sociales et s'assurer de leur mise à jour ;

Superviser, coordonner et contrôler la gestion de la paie et les déclarations sociales.

#### **1.6.2. Service gestion du personnel :**

Ses activités consistent à :

- Mettre en œuvre les actes de gestion individuels et collectifs et les actions de gestion des ressources humaines applicables aux niveaux de l'unité ;
- Assurer la conduite de la gestion du personnel et l'application de réglementation, conseiller et assister les responsables hiérarchiques dans cette gestion ;
- Diffuser l'information relative aux procédures de gestion et aux actions de gestion des ressources humaines ;
- Veiller à la tenue, mise à jour et le classement des dossiers administratifs du personnel, des fichiers et bases de données associées.
- Veiller à la tenue, et la mise à jour des registres règlementaires et registres internes, et établir les tableaux de permanence et d'astreinte ;
- Coordonner et contrôler la gestion de la paie et les déclarations sociales et fiscales ;
- Préparer tous les documents règlementaires liés à la gestion du personnel (contrat de travail, attestations...etc.) ;
- Assurer le suivi des relations avec les caisses sociales (CNAS, CNR, CACOBATH, MITUELLE...)
- Veiller au classement et à la conservation des documents de la gestion ;
- Participer au processus de recrutement et aider à l'intégration des candidats recrutés.

#### **1.6.3. Service formation :**

Il a pour mission :

- Participer à la définition de la politique de formation de la société ;
- Recueillir et analyser les besoins en formation à court et à moyen terme selon les orientations stratégiques de la société ;
- Etablir, faire valider et diffuser le plan de formation, informer le personnel ;
- Participer aux choix des organismes de formation avec les membres de la commission d'évaluation des offres ;

- Assurer le suivi et le contrôle périodique des agents en formation ou en perfectionnement ;

Veiller au classement et à la conservation des documents liés à la gestion de la formation.

## **1.2. Présentation de la méthodologie de recherche**

Dans cette partie nous allons présenter les différentes voies que nous avons expérimentées pour notre recherche, intitulée « la mobilité interne comme facteur de motivation au travail », en précisant les méthodes de recherche.

### **1.2.1. Présentation de l'étude**

Pour notre travail de recherche nous avons eu recours à une étude quantitative qui met l'accent sur la collecte des données qui peuvent être mesurées, et ainsi des moyens traditionnels de mathématiques et statistiques pour analyser les résultats d'une façon concluante

Nous avons effectué cette étude auprès du département ressources humaines de l'ADE, sous forme d'un stage, afin de mieux comprendre la relation qui existe entre la mobilité interne et la motivation au travail, nous avons fait des recherches documentaires, et aussi nous avons réalisé une enquête par questionnaire dont l'objectif est d'approcher cette relation.

### **1.2.2. La structure du questionnaire et le déroulement de l'enquête**

Nous avons mené notre enquête par questionnaire sur un échantillon de 23 salariés, pour bien mener notre enquête nous avons opté pour des questions fermées, semi-ouvertes et à choix multiples et des questions ouvertes, notre questionnaire est structuré en trois parties que nous présentons comme suit :

Partie 1 : les données personnelles, qui a pour but d'identifier l'échantillon étudié.

Partie 2 : la gestion de carrière au sein de L'ADE : cette partie a pour but de savoir la contribution de la gestion de carrière sur l'évolution et la motivation des salariés.

Partie 3 : la relation entre la mobilité interne et la motivation des salariés au sein de l'ADE. Qui a pour but de connaître l'influence de la mobilité interne sur la motivation des salariés.

### **1.2.3. La méthode d'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire**

Pour l'analyse des données issues de notre enquête par questionnaire, nous avons opté pour la technique d'analyse par l'utilisation de logiciel EXCEL. Pour chaque axe nous allons analyser question par question.

### **1.2.4. Le type de données**

- Données primaires ; qui sont des données qui sont extraites du questionnaire.
- Données secondaires ; c'est les documents internes de l'entreprise.

## **Section 2 : la gestion de carrière, la mobilité interne et la motivation au sein de l'ADE**

Dans cette section nous allons essayer de présenter la gestion des carrières, la mobilité interne et la motivation au sein de L'ADE

### **2.1. Le pilotage de la carrière au sein de l'ADE**

#### **2.1.1. Le déroulement de la carrière**

##### **2.1.1.1. Le système d'évaluation du personnel**

Le système d'évaluation du personnel au sein de l'ADE est l'une des tâches de la division des ressources humaines

##### **2.1.1.1.1. Définition du système d'évaluation**

C'est un système qui permet de constater ou de juger les qualifications et les métiers des membres de la société en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de la société

##### **2.1.1.1.2. L'évaluation du salarié et les types d'évaluation**

- **Évaluation du salarié**

Ce moment donne l'occasion de souligner les points. Positif et également les éléments qui nécessitent une amélioration ainsi que l'employé souhaiterait à obtenir une reconnaissance ou une récompense de ses compétences et de ses efforts

Afin de déterminer les métiers de l'employé, l'entreprise procède au système d'évaluation du personnel chaque année.

- **Les types d'évaluation**

À l'ADE il existe deux types d'évaluation du salarié

##### **-l'évaluation du rendement**

Elle vise à évaluer par les résultats obtenus, le rendement d'un salarié sur un emploi donné en termes qualitatifs et qualitatifs. Année généralement liée à des objectifs de travail très déterminés.

Le rendement individuel, c'est-à-dire le degré des objectifs renseignent dans le programme de travailler et valider sur la base des paramètres arrêt et valider par la société, la direction de rattachement l'action de la prime du rendement Individuel.

##### **L'évaluation du potentiel**

Elle consiste à mesurer les capacités du salarié à s'adapter à une situation à laquelle il n'est pas directement préparé, c'est-à-dire évaluer ses aptitudes à occuper un poste de complexité plus grand.

### **2.1.1.1.3. L'évaluation du cadre, ses objectifs**

Le système d'évaluation a lieu chaque année pour l'ensemble des cadres. Elle intervient également suite à la nomination à des postes de cadres supérieurs à l'issue d'une période d'observation d'une année.

#### **-L'évaluation du cadre**

L'évaluation permet à la hiérarchie habilitée d'apprécier le cadre sur les compétences et sur la manière d'exercer sa responsabilité sur son poste, mais aussi de déceler les insuffisances constatées et ainsi, déterminer les décisions à prendre par référence à ses aptitudes et capacité réelles

L'évaluation est réalisée dans le cadre d'un entretien entre le cadre concerné et sa responsabilité hiérarchique. Cet entretien constitue un moment privilégié d'échanges et de communication.

#### **-Les objectifs de l'évaluation**

L'évaluation a pour objectifs de permettre à la hiérarchie de suivre le candidat cadre appelé à exercer des fonctions supérieures, ou nommé dans ses fonctions de cadre supérieur.

- **Pour l'évaluation**

Il s'agit pour l'évaluation hiérarchique chargée de l'évaluation de définir et de préciser les attentes qui ont trait à l'exercice de la responsabilité, sa façon de collaborer la contribution du cadre concerné dans l'amélioration des performances de la société

- **pour l'évalué**

Il s'agit pour l'évaluer de connaître :

- Ses responsabilités et les attentes de la hiérarchie sur son rendement
- Les objectifs qui lui sont assignés
- Les moyens d'accompagnement qui lui sont nécessaires (moyens, formation)

#### **Le contenu de l'évaluation**

Les postes de cadres supérieurs exigent des compétences liées aussi bien au degré d'atteinte des objectifs physiques qu'à l'exercice de responsabilité. Aussi l'évaluation doit porter sur la performance liée au rendement ainsi qu'à celle liée au rôle.

### **2.1.1.1.4. Les types d'évaluation des cadres, l'évaluation finale et la confirmation :**

En plus de l'évaluation de rendement et du potentiel, le cadre est évalué sur un autre critère : l'évaluation du rôle, l'évaluation de l'exercice du rôle renseigne sur la manière dont le cadre nouvellement nommé à assurer les tâches qui lui sont confiées, en terme de responsabilité, de compétences et de comportement :

Le rôle du responsable n'est évalué à travers trois critères essentiels :

- Le leadership
- La gestion de projet
- La gestion stratégique

#### **Le leadership :**

Ce critère recouvre les compétences définies ci-dessus et visées chez le cadre, il s'agit d'observer si le cadre concerné présente des capacités à :

- inspiré de la confiance
- motiver les autres
- avoir le Sens de la prospective

#### **La gestion de projet :**

Pour ce critère, il s'agit de vérifier si le cadre a évalué rempli correctement les tâches définies ci-dessus :

- Définit les objectifs et les priorités
- Planifie les tâches
- Fait preuve de flexibilité
- Définit les tâches
- Fournit les informations essentielles
- Créer un climat favorable
- Se rend disponible
- Sollicite la participation de chacun
- Favorise le développement des compétences

#### **La gestion stratégique**

À travers ce dernier critère, il s'agit de vérifier les capacités du cadre concerné à réagir dans certaines situations :

- Anticiper les risques et les opportunités
- Possède une vision à long terme
- Articule les décisions à la Vision
- Sait prendre les décisions délicates

- **l'évaluation finale :**

L'évaluation finale porte sur la progression et l'évolution des compétences du cadre constatées après une année d'exercice.

L'évaluation finale doit obligatoirement être concrétisée par entretien d'évaluation entre l'évaluer et sa hiérarchie. Cet entretien est un moment privilégié de communication entre l'évaluer et son supérieur et permet aux deux parties de débattre de tous les aspects de cette évaluation

L'évaluation finale le vise à sanctionner aussi bien le rendement du cadre par rapport à son programme de travail que ses capacités à assurer des tâches de direction

Elle est concrétisée par une rencontre entre le cadre et son supérieur avec pour objectifs :

- D'évaluer les résultats atteints en terme de produits et en terme de compétences développées ;
- De noter et analyse les points positifs et les points à améliorer ainsi que les facteurs de réussite et les contraintes ;
- De faire le point sur les tâches qui sont confiées au cadre et sur l'atteinte des objectifs fixés.

Le rendement est observé tout au long de l'année lors des périodes ponctuelles (trimestrielles) de suivi. Cette rencontre vient clôturer le cycle d'évaluation.

- **la confirmation dans le cas de l'évaluation après nomination**

À l'issue de la période d'observation (l'année en général), le cadre est confirmé sur le poste de travail sur lequel il est nommé, si les résultats sont concluants, corroborer par les annonces portées la fiche d'évaluation. En cas de résultat non concluant, signifié par écrit, le cadre supérieur est affecté, sur le poste d'origine ou sur poste équivalent à son grade dans la filiale de nomination ou sur un poste équivalent à sa filiale d'origine si celle-ci en exprime son accord.

#### **2.1.1.1.5. La procédure d'évaluation**

- **Le formulaire d'évaluation**

Ce formulaire comporte :

- l'identification de l'évaluer
- la notation annuelle d'évaluation de la performance globale
- la synthèse des points forts et les points améliorés
- les commentaires et visas de l'évalué et l'évaluateur
- le visa du supérieur hiérarchique N+2
- le visa du directeur

- **les intervenants**

Le rôle de chacun des intervenants dans cette phase d'évaluation est défini ci-après :

**-l'évaluer**

- participe à la détermination des attentes de rendement et à l'identification des moyens de soutien ;
- manifeste ses besoins de formation ou autres ;
- vise le formulaire d'évaluation et y apporte ses commentaires.

**-le supérieur hiérarchique immédiat**

- Définis avec précision les attentes ;
- Fixe les objectifs
- apporte les réajustements nécessaires
- identifie les besoins de formation
- assure le suivi de la performance en cours de la période, fournis les moyens et les appuis nécessaires ;
- évalué en fin de période
- vise le formulaire d'évaluation et y apporte ses éventuels commentaires

**- le supérieur hiérarchique N+2**

- valide en vise l'évaluation
- apporte son concours éventuel

**- le directeur**

- valide l'évaluation
- prend la décision de confirmation ou du rejet de confirmation

**-le directeur des ressources humaines**

- fournis les formulaires et guide l'évaluation aux structures concernées
- fournis les supports ainsi que l'assistance nécessaire en matière d'évaluation
- veille à l'utilisation correcte
- veille au respect des échéances (le trimestre est la fin de l'année d'observation)
- veille au respect du Visa des deux niveaux
- Prend en charges les besoins de formation
- Établi la décision de confirmation

**2.2. La mobilité interne au sein de L'ADE**

Le changement de poste, de structure, de métier au sein de l'ADE

**2.2.1. Les avantages de la mobilité interne au sein de l'ADE**

**Pour le salarié**

- Une meilleure rémunération.
- Un poste supérieur.

- Meilleur climat social
- La motivation des salariés par les promotions...

### **Pour l'entreprise**

- Un meilleur rendement
- Une meilleure valeur ajoutée
- Elimination des frais liés au recrutement...
- Le salarié n'a pas besoin de se familiariser avec l'entreprise et il n'a pas besoin de formation d'adaptation.
- Création de nouvelle structure

### **2.2.2. Les inconvénients de la mobilité interne au sein de l'ADE**

#### **Pour le salarié**

- Si, la mobilité est de type mutation d'office ou bien nécessité de service le salarié ne va pas se retrouver dans son nouveau poste.

### **2.2.3. Les types de mobilité interne au niveau de l'ADE**

#### **2.2.3.1. La mobilité verticale vers le haut**

Elle a pour objet d'assurer la transparence de l'équipe pour l'accès aux emplois supérieurs de l'exercice de la responsabilité à travers les traitements des nominations et des mutations ou affectations par la mise en œuvre de mécanisme approprié exprimé à travers les appels à candidatures

#### **2.2.3.2. La mobilité verticale vers le bas**

L'ADE, par sa réputation et par son statut de grande entreprise, ne permet jamais à un de ces éléments de détériorer son image.

De ce fait, tout agent contenant est sévèrement puni. Et parmi la pire sanction, on trouve la rétrogradation dans la catégorie.

#### **2.2.3.3. Mobilité interne géographique**

Pour des raisons familiales ou autres circonstances, L'ADE accorde à ses éléments des mutations entre les directions ou les structures appartenant au groupe

L'établissement, aussi, peut imposer des raisons de service une mobilité géographique à ces éléments.

#### **2.2.3.4. Les Mutations**

- Nécessité de service

- Demande de l'intéressé
- Mutations disciplinaire (sanction)
- Mutation dans le même poste qui veut dire occupation un poste vacant dans une autre unité

#### **2.2.3.5. Les promotions**

C'est l'accès à un poste de travail hiérarchique supérieur.

#### **2.2.3.6. La mobilité provisoire**

C'est une mobilité qui a une période déterminée pendant 1 an ou bien 5 ans.

En prend l'exemple des ingénieurs envoyés à Tamanrasset dans le cadre du projet Ain amenas Tamanrasset.

### **2.3. Les outils de motivation des salariés de L'ADE :**

L'ADE est un établissement public à caractère industriel (EPIC), ce dernier est placé à la tutelle du ministre chargé des ressources en eau. Il est doté de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière.

#### **2.3.1. La formation :**

La formation est obligatoire dans tous les secteurs économiques, la loi algérienne dégage « 02 de la masse salariale » qui sont envoyés en formation.

L'Algérienne des eaux consacre une grande importance à la formation de ses salariés, elle compte trois établissements ayant vocation à dispenser des formations : le premier est à Constantine, le second à Oran et le troisième à Tizi-Ouzou. Ces centres ont une dénomination commune : ce sont trois centres de formation aux métiers de l'eau. Les enseignements qu'ils dispensent sont cependant différemment orientés.

##### **2.3.1.1. Centre de formation de Tizi-Ouzou :**

Le centre de formation au métier de l'eau de Tizi-Ouzou assure des formations de mise à niveau, de qualification et de perfectionnement des personnels techniques de l'Algérienne de Eaux. Le centre est doté d'une salle de documentation, d'une salle de formateurs et deux salles de cours.

Il Dispense quant à lui des formations dans le domaine, si diversifié, de la prise en charge scientifique et technique de la question de l'eau potable.

Une centaine de formation, le plus souvent de courte durée mais d'autant plus intense dans leur déroulement, sont ainsi programmées chaque année. Ces formations vont des techniques de gestion d'un secrétariat à l'initiation ou à la maîtrise des logiciels nécessaires à une gestion performante. Elles vont aussi des questions relatives aux diagnostics financiers, auxquelles elles doivent initier le stagiaire, à celle de la fiscalité et de la trésorerie, autant qu'à celles de la maintenance assistée par ordinateur. Elles concernent également le savoir-faire

nécessaire à une gestion optimale des réclamations reçues de la part des clients. Enfin, dans le domaine de l'exploitation et de la maintenance des équipements, où la technicité prévaut largement, ces formations concernant tout aussi bien le traitement des eaux de surface, le choix et l'installation d'un groupe de pompage, mais aussi les techniques de protection contre la corrosion des conduites en acier et la maintenance préventive des équipements ; la gestion d'un laboratoire d'analyse de l'eau destinée à la consommation. Enfin la formation des agents y est prise en charge pour un ensemble de profils et de savoir-faire professionnels.

### **2.3.1.2. Centre de formation de Constantine :**

Doté de toutes les commodités nécessaires, le centre de formation au métier de l'eau de Constantine offre un cadre agréable et propice au travail et à l'étude. Il est situé dans l'enceinte même de la zone de l'Algérienne des eaux de Constantine. Il dispose de deux salles de cours théoriques et pratiques, ainsi que d'une salle dédiée à l'enseignement de l'informatique.

Le centre met en œuvre un ensemble d'outils pédagogiques et didactiques modernes. Une équipe de formateurs permanents, constituée de cadres de l'algérienne des eaux est secondée, pour tous les cycles de formation qui justifient, par une équipe externe constituée de formateurs ayant de solides compétences et savoir-faire avérés.

### **2.3.1.3. Centre de formation d'Oran :**

Depuis sa création, en 2002, le centre a organisé plusieurs cycles de formation pour les cadres et la maîtrise de l'établissement dans les domaines du management, des techniques de gestion et des technologies liés à la formation. Le centre propose un catalogue de formations variées, accessibles par le biais de conventions élaborées pour répondre à des besoins spécifiques. Il organise, à la demande, des journées d'études pouvant porter sur les évaluations de séminaires et des plans de formation.

Des formations de courtes durées et moyennes durées peuvent être conçues pour répondre à des besoins particuliers.

- **Détermination d'un besoin de formation :**

On détermine un besoin de formation suite à un manque d'expérience d'un salaire ; pour améliorer les connaissances et les compétences ; pour créer encore plus de valeur ajoutée et pour s'adapter aux nouvelles technologies.

Une fois que les besoins en formation de toutes les unités de l'ADE sont rassemblés, les services concernés doivent faire un planning de formation annuelle. Ce planning est effectué le dernier trimestre de N-1, on prépare un plan de formation prévisionnel qui sera distribué à toutes les unités de l'ADE à échelle nationale et ce planning est finalisé au niveau de la DRHFDG (direction des ressources humaines et formation de la direction générale), une fois finalisé et approuvé, il est dispatché vers les unités opérationnelles comme l'unité de Tizi-Ouzou pour l'appliquer.

- **Etablissement d'un plan de formation :**

Le plan de formation est un projet annuel qui reprend l'ensemble des actions de formation retenues par le responsable de formation en fonction des besoins des collaborateurs et des objectifs futurs.

L'objectif principal du plan de formation est d'adapter les compétences des salariés aux attentes de l'entreprise. Celui-ci va retracer :

- Les formations proposées et les actions à mettre en place ;
- Les personnes et groupe concernés (salariés concernés et sa catégorie : cadre, agent de maîtrise, ouvrier/ employé) ;
- La durée désirée de la formation par personne et par groupe ;
- La date et lieu (interne ou externe à l'entreprise) ;
- Le coût de la formation.

- **Les actions à mettre en place :**

Il existe deux types d'actions de formation qu'il faut définir selon les besoins de l'entreprise :

Les actions concernant les besoins collectifs selon les ambitions de l'entreprise (fabrication d'un nouveau produit, évolution technologique, nouveau marché à conquérir...) ;

Les actions concernant les besoins individuels sont répertoriés lors des entretiens individuels avec chaque salarié. Pour mieux définir les actions à mettre en place, le responsable peut opter pour une enquête auprès de ses collaborateurs pour recenser leurs souhaits. Il est indispensable de faire un point avec chaque directeur du service pour connaître les besoins de chacun.

- **Construction d'un plan de formation**

Le plan de formation est établi sous forme de tableau. Dans un premier temps par direction et/ou service. Celui-ci reprendra : le service concerné, le nom du responsable, la mission du service, l'effectif et les objectifs de la direction pour N+1.

Viendront ensuite les informations retracées, ci-dessus : formations proposées, actions à mettre en place, les personnes concernées, la durée de la formation, le lieu, le coût ne doit pas dépasser 2% de la masse salariale (budget prévisionnel/ budget réalisé).

Un tableau récapitulatif reprendra la formation de tous les services avec un total général qui correspondra au coût total du plan de formation de l'entreprise.

Après il y aura des programmes de sessions et par rapport au thème. C'est le centre de formation qui programme ces sessions de formation (ils sont autonomes).

- **La durée de la formation :**

La formation dure 03 à 06 jours maximum. Une fois la formation terminée, l'agent recevra une attestation et fera deux évaluations :

- a) **L'évaluation à chaud :** c'est une évaluation qui intervient à la fin de l'action de formation ;
- b) **L'évaluation à froid :** c'est une évaluation qui intervient après la formation ;
- c) Au niveau de L'ADE l'évaluation est mensuelle, trimestrielle ou bien annuelle par rapport à la formation sur effort fourni par l'établissement dans le cadre de la formation.

D'abord, une évaluation par rapport à la formation : est-ce que l'entreprise est en train d'avancer, dévaluer ou bien non, dans ce cas il faudra revoir le système de formation.

L'ADE signe des conventions avec les centres de formation pour des formations diplômées pour leurs agents dans le cadre de la gestion des carrières. Ces formations sont non-budgétisées (non prévus), elles vont permettre aux employés de devenir plus performants, d'accroître leurs connaissances, d'atteindre le plus haut niveau possible de compétences et de réussite. Elles leur permettent aussi de devenir polyvalent capable d'exercer plusieurs tâches avec aisance.

### **2.3.2. La rémunération :**

L'un des outils majeurs qu'emploie l'ADE pour motiver ses salariés se trouve dans la rémunération.

L'Algérienne des eaux et comme toute entreprise dispose d'un système de rémunération qui est basé sur la rémunération du travail liée aux résultats de la société.

#### **2.3.2.1. Définition de la rémunération « ART.80 » du code du travail :**

« En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu professionnel correspondant aux résultats du travail ». La rémunération est le prix d'un travail fourni ou d'un service rendu. Elle constitue un coût pour l'employeur et un revenu pour le travailleur<sup>126</sup>.

#### **2.3.2.2. Les composantes du salaire :**

- **Le salaire de base :**

Le salaire de base n'est qu'une composante de la rémunération globale que perçoit le salarié, c'est l'élément essentiel de la rémunération, il sert de référence pour le calcul des autres prestations. Il est calculé en fonction de la catégorie et de l'échelon du salarié.

---

<sup>126</sup> F-CHENLI. « Droit du travail : législation réglementation en vigueur ». P33

Les indemnités : elles rémunèrent les préjudices causés éventuellement aux employés au titre des sujétions particulières résultant des conditions de travail :

- Indemnité de nuisance ;
- Indemnité de zone ;
- Indemnité de travail posté.
- **Les primes :**

Ce sont des sommes versées à un salaire en plus de son salaire habituel. Elles ont pour objet de recomposer le salaire pour voir accompli une performance jugée satisfaisante ;

- **Prime de rendement individuel PRI** : elle est de 30% du salaire de base si l'objectif est atteint à 100% ;
- **Prime de rendement collectif PRC** : elle est de 30% du salaire de base si l'objectif est atteint ;
- **Prime de départ à la retraite.**

**A. L'intéressement :**

Il s'agit des sommes allouées au collectif du personnel au cours de l'exercice ; le montant de l'intéressement dépend des performances réalisées par l'entreprise.

**B. Elaboration de la paie :**

L'élaboration de la paie commence par le pointage du personnel.

**C. Le pointage :**

C'est l'opération qui consiste à s'assurer de la présence des employés sur le lieu de travail. Le pointage est réalisé quotidiennement et il est transmis à la structure chargée de la paie.

**D. Le bulletin de paie ou la fiche de paie :**

Constitue la photographie de la relation contractuelle entre l'employeur et le salarié. Il sert de preuve pour le salarié de l'existence de son contrat de travail. Il constitue un début de preuve du versement effectif du salaire. En cas de conflit, le salaire doit fournir les bulletins relatifs à la contestation au juge du tribunal qui statue sur le bien-fondé des réclamations.

Ce livre comprend :

- Le nom de chaque travailleur ;
- La période de travail ;
- Le poste de travail occupé (catégorie, échelon) ;
- Le salaire de base,
- Les primes, les indemnités pour heures supplémentaires, retenues effectuées au titre de la sécurité sociale et l'impôt IRG ;
- La retenue à la sécurité sociale et une cotisation obligatoire prélevée par l'employeur sur le salaire de l'employé, elle est destinée à financer : la sécurité sociale, la retraite, la retraite anticipée.

### **2.3.2.3 Les objectifs de la rémunération :**

- Attirer et recruter des candidats répondants aux besoins de l'organisation ;
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Respecter l'équité interne ;
- Etre compétitif par rapport au marché (équité externe) ;
- Contrôler les couts liés à la masse salariale.

Pour susciter la motivation chez ses salariés, l'ADE se base sur les conditions de rémunération directe. Comme nous venons de le voir, la rémunération directe se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part, elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance liée au mérite individuel ou collectif.

Afin de motiver ses salariés, l'ADE leur attribue des salaires en fonction de leur catégorie et de leur échelon.

### **2.3.3. Les autres outils de motivation :**

#### **2.3.3.1. La reconnaissance au travail :**

La reconnaissance au travail est un élément très important au travail qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus le salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés.

#### **2.3.3.2. Le climat social :**

Le climat social peut être défini comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise. Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise principale des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaise et conflits). Le climat social au sein de cette organisation est favorable.

#### **2.3.3.3. La communication interne :**

Il est important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. Pour communiquer avec ses salariés l'ADE utilise plusieurs outils comme l'affichage, le courrier, etc... Elle fait passer le message à tous ses collaborateurs, et avec sa personne c'est mise à l'écart et tout le monde se sent intégré. En effet, les responsables communiquent les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Et ils veillent à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux.

### 2.3.3.4. Les conditions de travail :

L'ADE met à la disposition de ces salariés de nombreux avantages pour qu'ils travaillent dans de bonnes conditions comme : les bureaux spatiaux, matériel informatique disponible, disponibilité d'une voiture de fonction pour les déplacements.

## Section 3 : interprétation et analyse des résultats

Notre enquête par questionnaire a pour but de cerner la relation qui existe entre la motivation et la mobilité interne des salariés au sein de LADE. Ainsi, les résultats de cette enquête seront présentés et interprétés dans les points suivants :

### Partie N° 1 présentation de l'échantillon (identification des salariés)

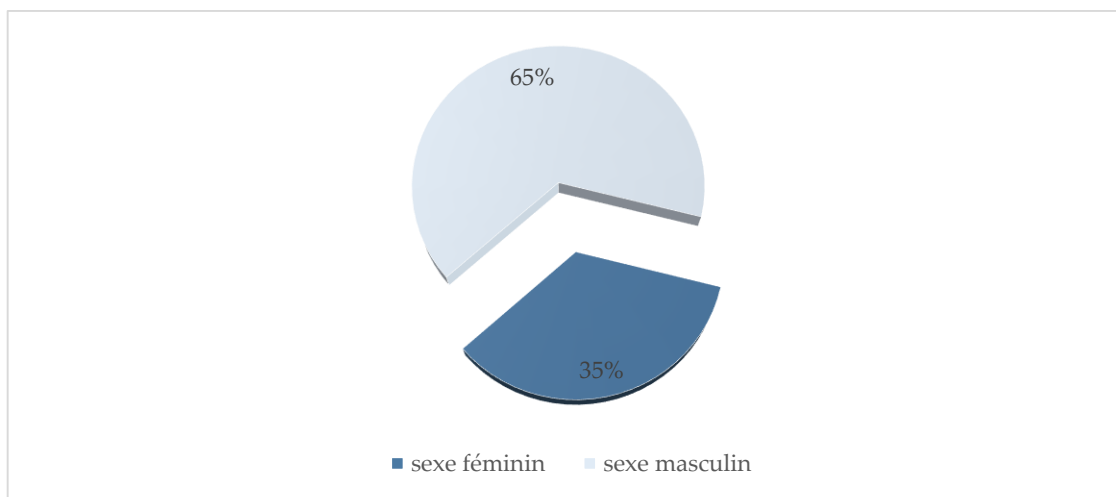
Cet axe consiste à présenter le profil général des salariés de notre échantillon à savoir, l'âge, le sexe, le diplôme, ancienneté...etc.

**Tableau N° 15 : Répartition de l'échantillon selon le sexe :**

sexe	Fréquence	Pourcentage
<b>féminin</b>	08	34,78%
<b>masculin</b>	15	65,71%
<b>total</b>	23	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

**Figure n° 13 : le Sexe**



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après ces résultats nous constatons que la majorité des interrogés sont du sexe masculin avec un taux de 65,21%, et seulement 34,78% sont du sexe féminin.

Chose qui peut être expliquée par la dominance masculine dans cette entreprise étant donné qu'elle est une entreprise économique ou la majorité du personnel masculin occupe les postes qui nécessitent des efforts physiques, tels que les plombiers, les soudeurs.

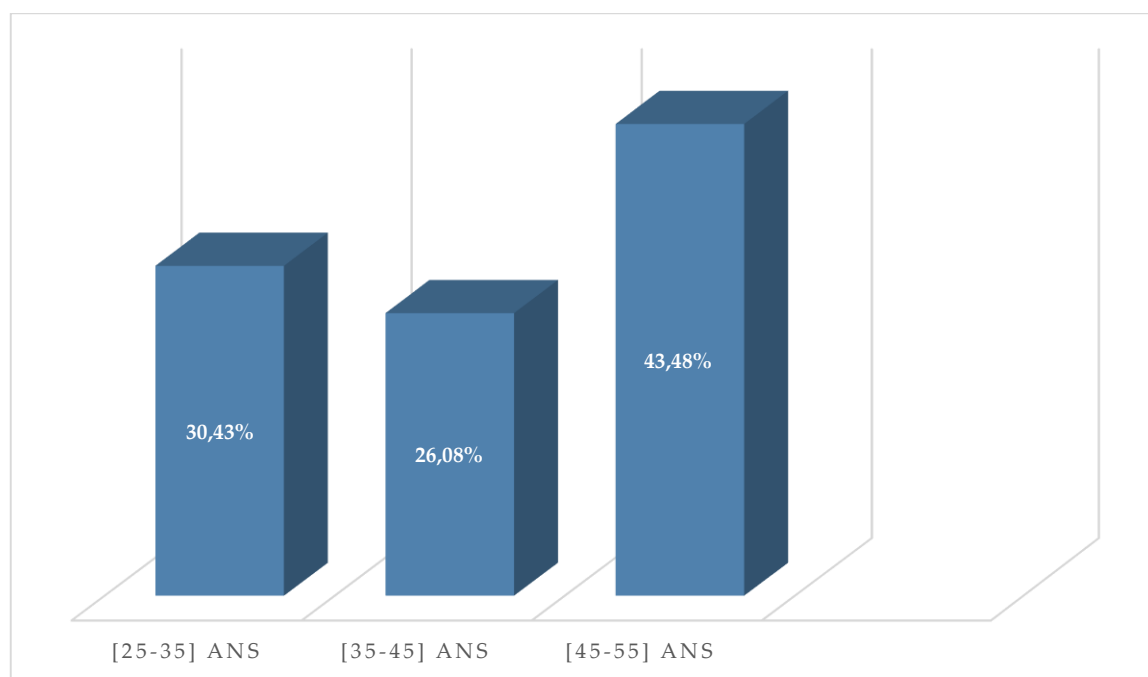
Toutefois les femmes aussi, ont de plus en plus, leur place dans l'entreprise étant leur investissement massif dans des études supérieures, qui leur offre des opportunités de décrocher des postes au sein de cette dernière.

**Tableau N°16 : Répartition de l'échantillon selon l'âge**

Age	Fréquence	Pourcentage
[25-35] ans	07	30,43%
[35-45] ans	06	26,08%
[45-55] ans	10	43,48%
Total	23	100%

**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête

**Figure N°14 : Age**



**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

D'après les données ci-dessus, l'âge des membres de notre échantillon étudié se situe dans la catégorie [45-55] ans avec un taux de 43,48%, suivi d'un effectif de 30,43% pour la catégorie de [25-35] ans, et en dernier lieu 26,08% pour la catégorie [35-45] ans.

Ces résultats montrent que les salariés de notre échantillon jouissent d'une ancienneté pour la majorité. Donc nous remarquons que plus les salariés avancent en âge, plus ils sont promus et atteignent des paliers hiérarchiques élevés.

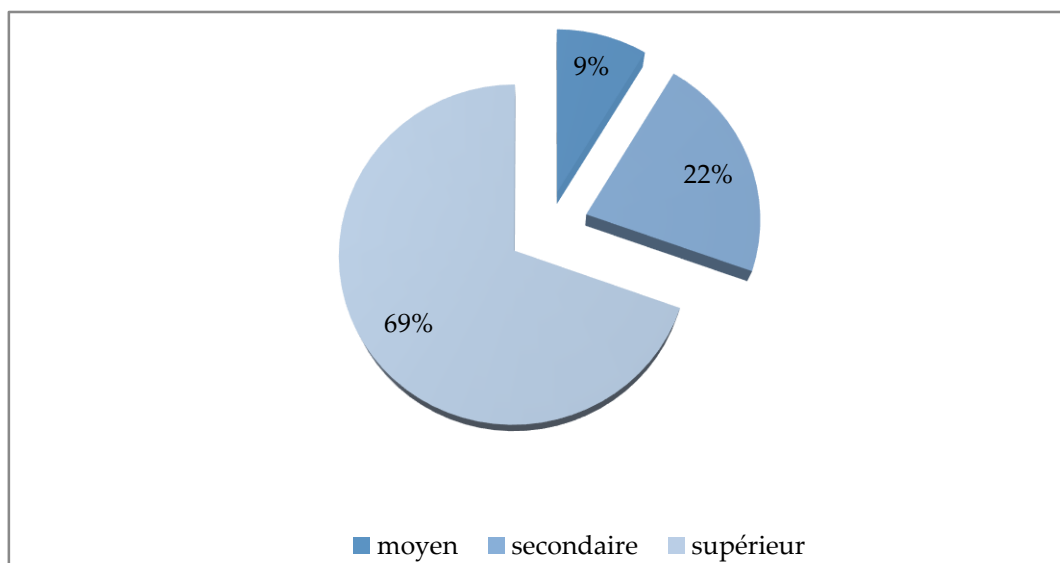
À cet effet, l'entreprise ne doit pas juste faire sa prévision, mais aussi préparer son personnel pour la relève, et ce pour non seulement le fidéliser mais aussi pour l'impliquer davantage dans ses tâches, le motiver à toujours fournir plus et augmenter son degré de satisfaction par la prise en charge de sa carrière.

**Tableau N°17 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude**

Niveau d'étude	Fréquence	Pourcentage
Primaire	00	00%
Moyen	02	8,69%
Secondaire	05	21,73%
Universitaire	16	69,56%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

**Figure N°15 : Niveau d'étude**



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

D'après les informations ci-dessus, nous constatons que la majorité des enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire avec un pourcentage de 69,56%, par contre 21,73% pour le niveau secondaire et enfin 8,69% pour ceux qui détiennent le niveau moyen.

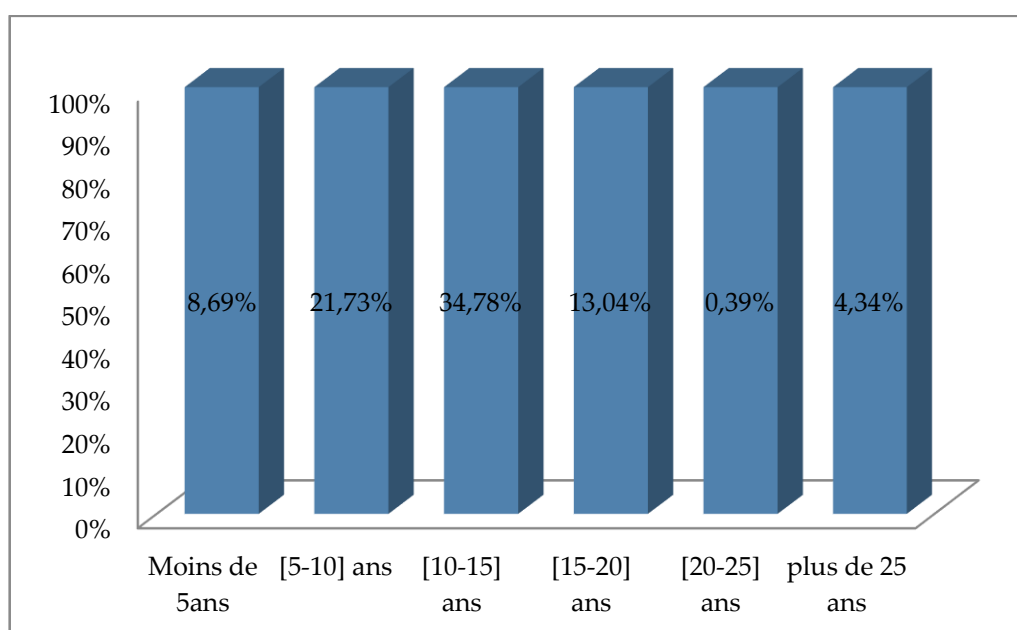
Les résultats montrent que les salariés de notre échantillon à L'ADE sont dotés d'un haut niveau d'instruction, cela s'explique par la complexité de leurs tâches. Des tâches qui requièrent un niveau assez élevé pour pouvoir atteindre les objectifs organisationnels. De plus les salariés qui ont un niveau moyen ou secondaire, non seulement ils présentent un taux faible, mais aussi ce sont les anciens travailleurs qui ont évolué à travers l'expérience et l'ancienneté.

**Tableau N° 18 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté**

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5ans	02	8,69%
[5-10] ans	05	21,73%
[10-15] ans	08	34,78%
[15-20] ans	03	13,04%
[20-25] ans	04	17,39%
Plus de 25 ans	01	4,34%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête d'étude

**Figure N°16 : niveau d'ancienneté**



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête d'étude

Ces informations représentent l'ensemble des années de service (ancienneté) au sein de l'entreprise ADE. Nous avons pour [10-15] ans de service un taux de 34,78%. En second lieu 21,73% pour la catégorie [5-10] ans de service. En troisième lieu 17,39% pour [20-25] ans de service, 13,04% pour [15-20] ans de service. En cinquième lieu nous avons 8,69% pour ceux qui ont moins de 05 ans d'ancienneté ; pour finir avec 4,34% pour ceux qui ont plus de 25 ans d'ancienneté.

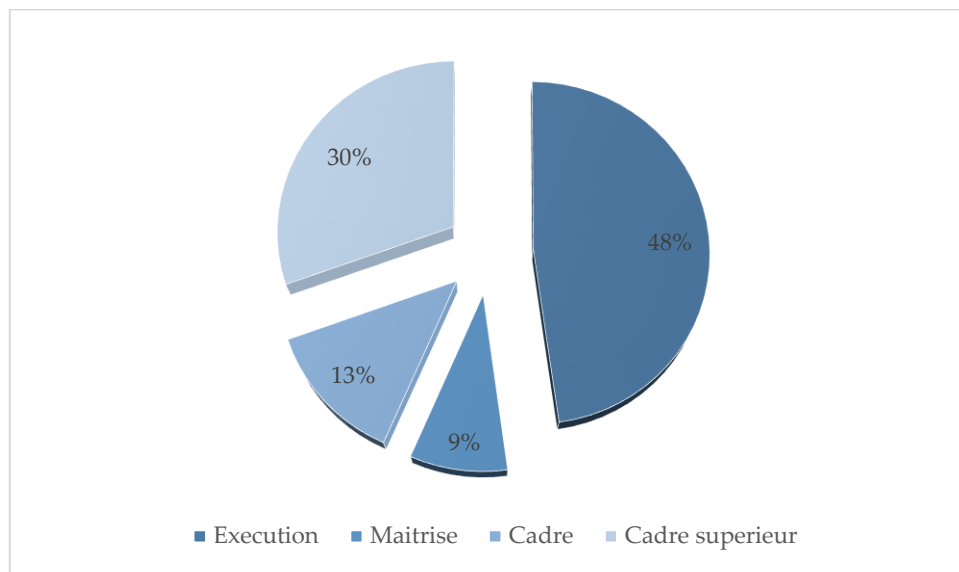
À cet effet, nous pouvons souligner que le personnel de l'ADE est plutôt âgé et ancien dans le service. A partir de là, nous pouvons noter que notre échantillon possède un capital humain varié qui est constitué des personnes âgées et expérimentées au sein de cette dernière, et aussi des jeunes moins anciens mais possédant des qualités qui leur permettent d'évoluer et de faire mieux leurs tâches.

**Tableau N°19 : Répartition de l'échantillon selon le poste occupé**

Le poste occupé	Fréquence	Le pourcentage
<b>Exécution</b>	11	47,82%
<b>Maitrise</b>	02	08,68%
<b>Cadre</b>	03	13,04%
<b>Cadre supérieur</b>	07	30,43%
<b>Total</b>	23	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

**Figure N°17 : le poste occupé**



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après les informations ci-dessus nous avons 47,82% pour la catégorie exécution. Deuxièmement nous avons la catégorie maîtrise avec 08,68%. Troisièmement, nous avons les cadres avec 13,04% pour finir avec les cadres supérieurs avec 30,43%.

À la lumière des résultats indiqués ci-haut nous pouvons constater que notre échantillon est composé essentiellement des agents d'exécution et des cadres supérieurs. Chose qui va nous permettre d'avoir les avis de personnes de différents niveaux de la hiérarchie. De ce fait on aura des réponses riches et diversifiées.

### Partie 02 : la gestion des carrières des salariés au sein de L'ADE

Dans cet axe, nous allons essayer de déterminer l'efficacité du système de gestion des carrières de l'entreprise et le degré de sa contribution à la motivation des salariés.

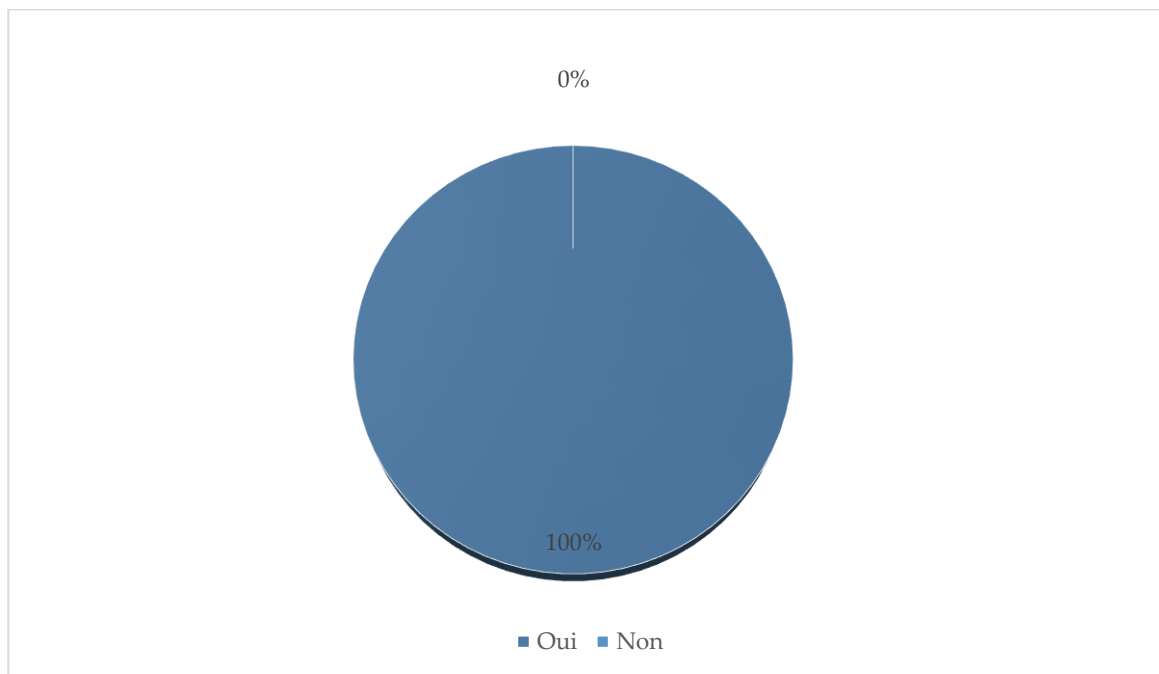
#### Question N°6 : avez-vous bénéficié de formation au sein de L'ADE ?

Tableau N° 20 : opportunité de formation

Opportunité de formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	23	100%
Non	00	00%
Total	23	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°18 : opportunité de formation



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après les résultats ci-dessus, nous remarquons que tous les salariés ont bénéficié d'une formation au sein de l'entreprise.

Cela illustre le grand effort en formation que fournit L'ADE pour ses salariés afin d'adapter leurs compétences à ses orientations stratégiques. Aussi à travers ces formations, elle développe son capital humain, de plus, elle offre à ces salariés des possibilités de progression. La majorité pense que ces formations sont bénéfiques au vu que cela leur permet de développer leur parcours professionnel en raison de développer leurs compétences et l'évolution et leurs carrières.

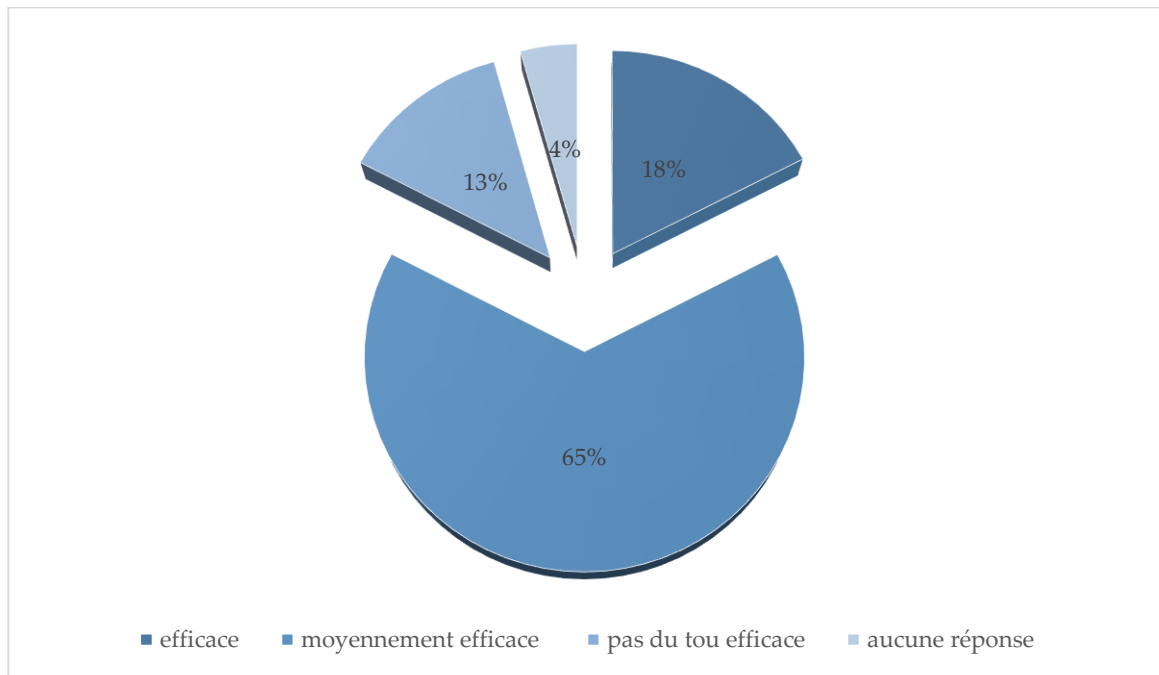
**Question N°7 : Que pensez-vous du système de gestion de carrière mis en place dans l’ADE ?**

**Tableau N°21 : le point de vue des salariés sur le système de gestion des carrières de L’ADE**

Le point de vue	Fréquence	Pourcentage
<b>Efficace</b>	04	17,39%
<b>Moyennement efficace</b>	15	65,21%
<b>Pas du tout efficace</b>	03	13,04%
<b>Aucune réponse</b>	01	04,34%
<b>total</b>	23	100%

**Source :** établi par nos soins à partir des données de l’enquête

**Figure N°19 : le point de vue des salariés sur le système de gestion des carrières de L’ADE**



**Source :** établi par nos soins à partir des données de l’enquête

D’après les chiffres présentés ci-haut, nous remarquons que 65,21% assurent que le système de gestion des carrières est moyennement efficace et qu’il présente certains inconvénients. 17,39% affirment son efficacité. Par contre 13,04% déclarent qu’il n’est pas efficace du tout. Un pourcentage de 4,43% représente les salariés n’ayant pas voulu se prononcer par rapport à cette question, et ce pour diverses raisons.

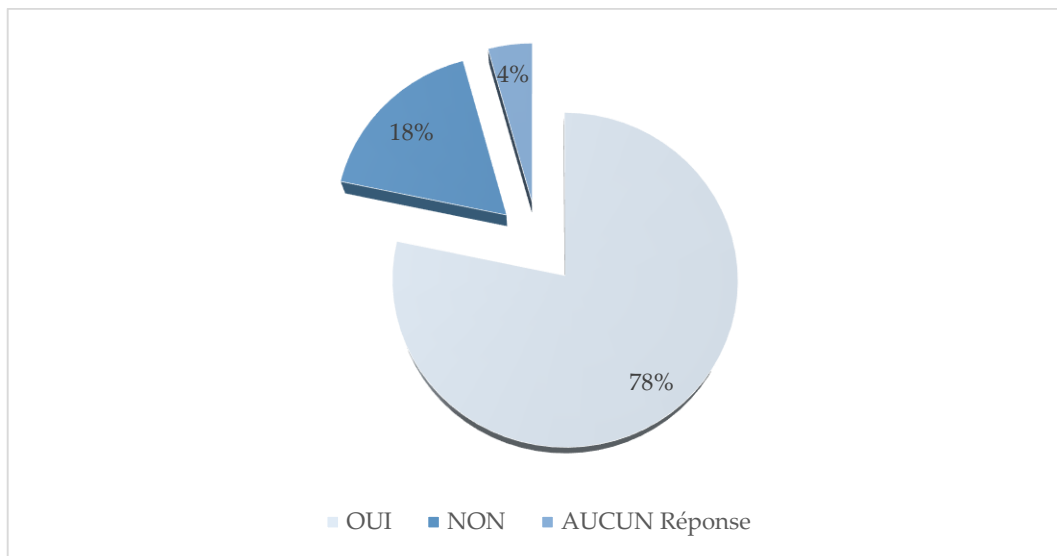
**Question N°8 : Le système de gestion de carrière de votre entreprise, vous-a-t-il permet de vous améliorer professionnellement ?**

**Tableau N°22 : la gestion de carrière et l'amélioration professionnelle des salariés**

L'amélioration professionnelle par la gestion des carrières	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	78,26%
non	40	17,39%
Sans réponse	1	4.3%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête d'étude.

**Figure N°20 : la gestion des carrières et l'amélioration professionnelle**



Source : établie par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Selon les résultats ci-dessus, on constate que 78,26% des salariés ont vu une amélioration professionnelle grâce au système de gestion de carrière. Par contre 17,39% déclarent qu'ils n'ont pas vu d'amélioration. Quant à ceux qui sont restés sans réponse représentent un pourcentage 4.3 %.

À travers cette analyse nous avons constaté que la majorité des salariés ont vu une amélioration professionnelle grâce au système de gestion de carrière, et cela grâce à la formation fournie par l'entreprise, des promotions, des rémunérations.

**Partie N°03 : la relation entre la mobilité interne et la motivation**

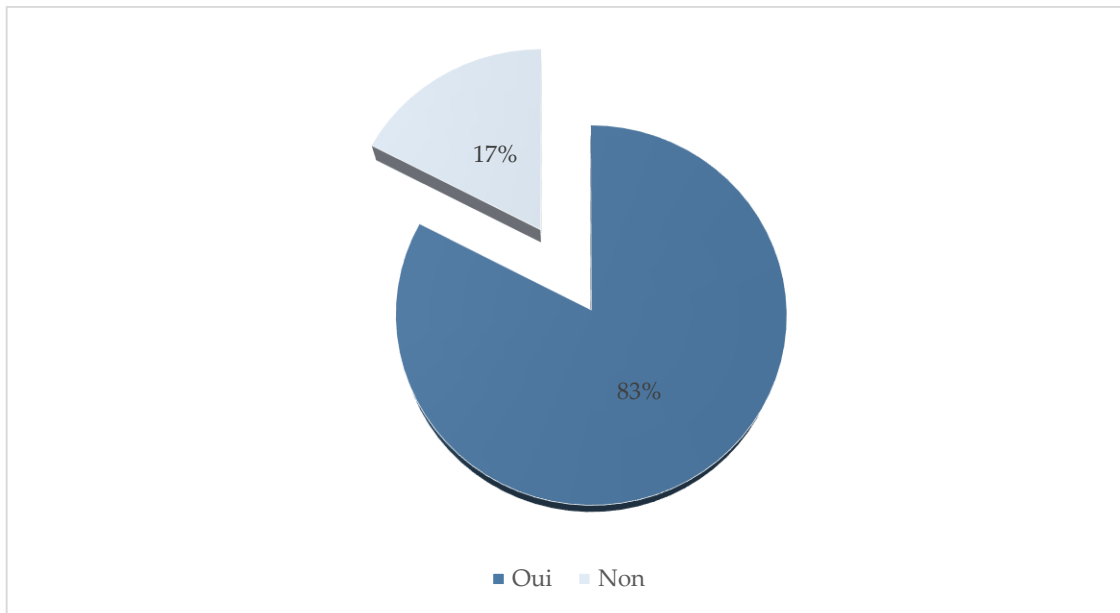
**Question N°11 : est-ce que vous pensez qu'il y a un mouvement de mobilité interne au sein de l'ADE ?**

**Tableau N° 23 : l'avis des salariés sur l'existence d'un mouvement de mobilité interne**

Existence de mouvement de mobilité	Fréquence	Pourcentage
Oui	19	82,60%
Non	4	17,39%
Total	23	100%

**Source :** établi par nos soins à partir des données de l'enquête d'étude

**Figure N°21 : l'avis des salariés sur l'existence d'un mouvement de mobilité interne**



**Source :** établie par nos soins à partir des données de l'entreprise.

D'après ces informations on remarque que 82,60% des employés affirment l'existence d'un mouvement de mobilité interne au sein de l'ADE, et 17,39% nient son existence, et cela s'explique par le fait qu'ils n'ont pas bénéficié de mobilité puisqu'ils ont pas beaucoup d'ancienneté ou bien leur poste contient un certain plafonnement.

À travers ces résultats nous pouvons juger que l'ADE favorise la mobilité interne et nous constatons que cette pratique existe d'une façon continue.

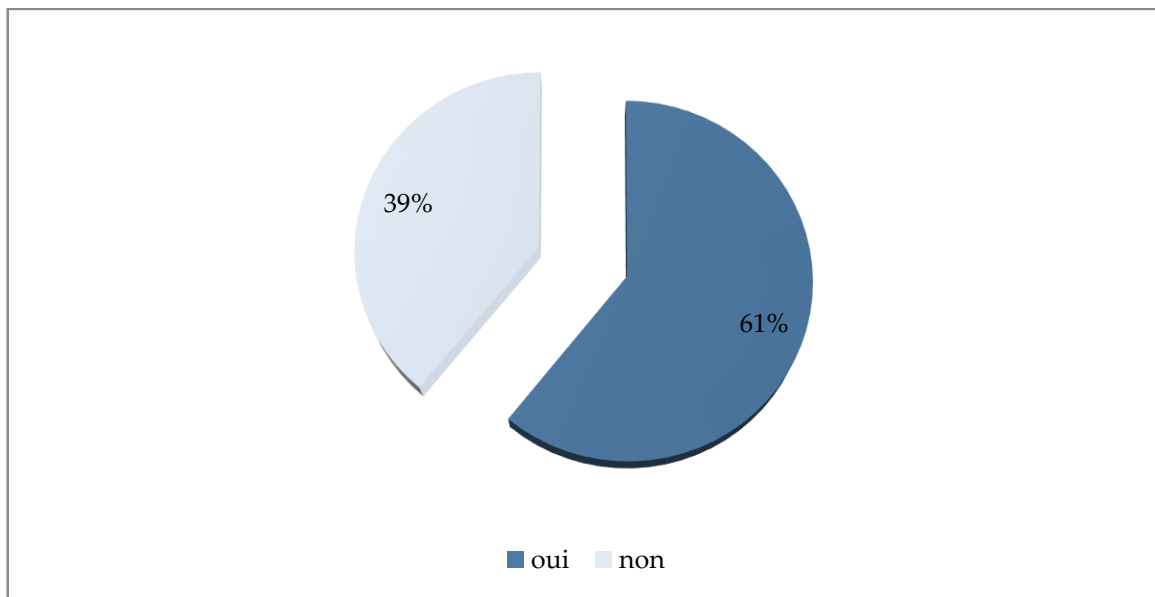
**Question N°12 : avez- vous fait l'objet de ce mouvement ?**

**Tableau N°24 : la répartition de l'échantillon selon le mouvement de la mobilité**

Le mouvement de mobilité	Fréquence	Pourcentage
Oui	14	60,86%
Non	9	39,13%
Total	23	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête d'étude

**Figure N° 22 : la répartition de l'échantillon selon le mouvement de la mobilité**



Source : établie par nos soins à partir des données de l'entreprise.

D'après les informations ci-dessus on remarque que 60,86% des employés ont bénéficiés de mobilité interne, contrairement à 39,13% qui n'ont pas bénéficié de mobilité interne.

À partir de là on peut conclure que l'entreprise prend en considération l'évolution professionnelle de ces salariés, et la satisfaction de leurs besoins d'estime ou d'accomplissement, ce dernier procure la motivation de ses salariés.

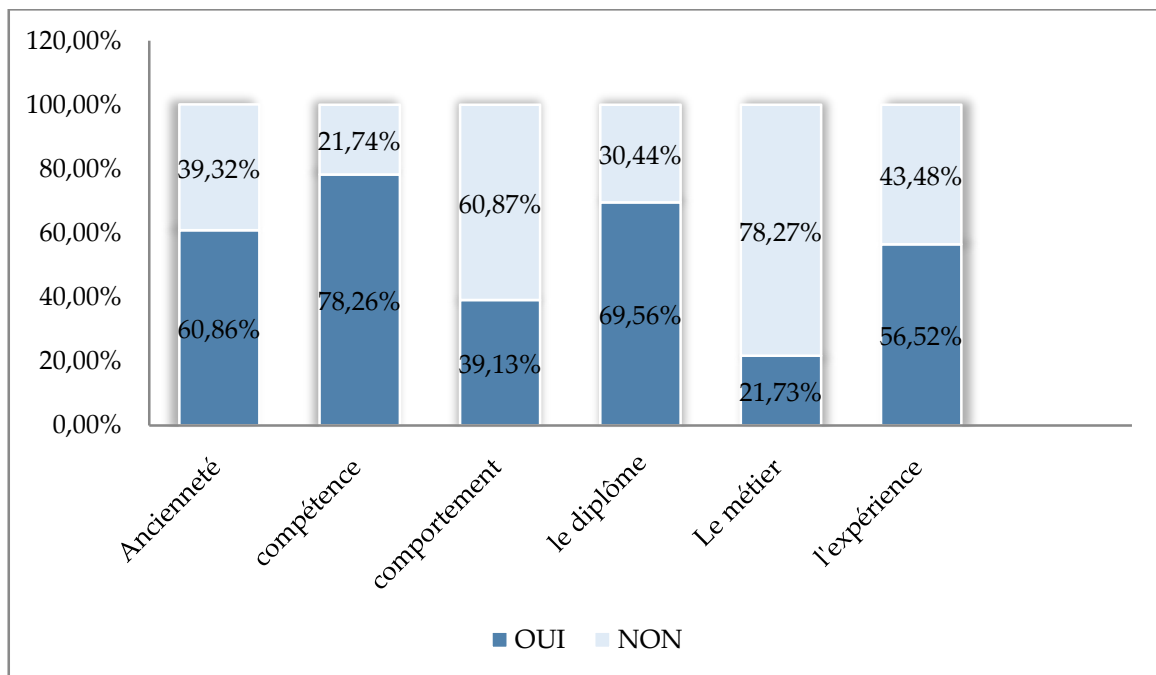
**Question N°13 : A votre avis, quelle sont les critères de l'évaluation pour la mobilité ?**

**Tableau N° 25 : les avis des salariés sur les critères d'évaluation pour la mobilité**

Critères d'évaluation de mobilité	Fréquence		Totale des fréquences	Pourcentage		Totale des pourcentages
	Oui	Non		Oui	NON	
<b>Ancienneté</b>	14	9	23	60,86%	39,32%	100%
<b>Compétence</b>	18	5	23	78,26%	21,74%	100%
<b>Comportement</b>	09	14	23	39,13%	60,87%	100%
<b>Le diplôme</b>	16	7	23	69,56%	30,44%	100%
<b>Le métier</b>	05	18	23	21,73%	78,27%	100%
<b>L'expérience</b>	13	10	23	56,52%	43,48%	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête d'étude

**Figure N°23 : les avis des salariés sur les critères d'évaluation pour la mobilité**



Source : établie par nos soins à partir des donnée de l'entreprise

D'après les résultats ci-dessus on peut distinguer trois critères qui sont pris en considération lors d'une évaluation pour une mobilité au sein de l'ADE qui sont l'ancienneté 60,86%, le diplôme avec 69,56%, pour finir avec les compétences 78,26%. De l'autre côté 21,73% estiment que c'est le métier, 39,138 disent que c'est le comportement et 56,52% pour l'expérience.

On peut déduire que les critères d'évaluation de la mobilité au sein de l'ADE sont l'ancienneté, le diplôme et les compétences.

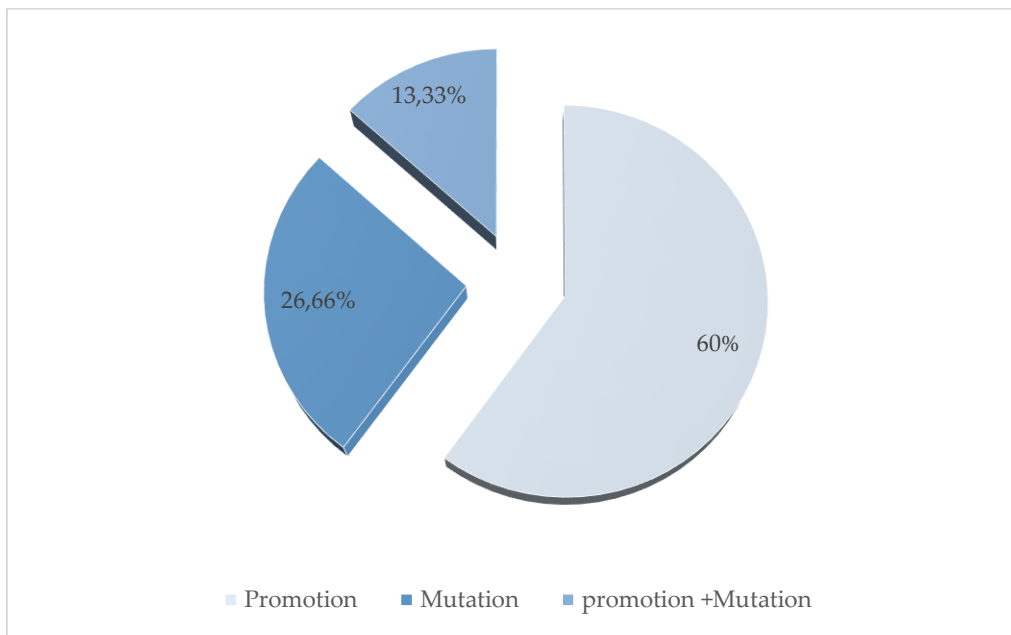
**Question N°14 : la mobilité que vous avez faite**

**Tableau N°26 : type de mobilité**

Type de mobilité	Fréquence	Pourcentage
Promotion	9	60%
Mutation	4	26,66%
Promotion + Mutation	2	13,33%
Total	15	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête d'étude

**Figure N° 24 : type de mobilité**



Source : établie par nos soins à partir des donnée de l'entreprise

D'après les informations ci-dessus, on remarque que 60% des employés ont fait une mobilité de type promotion, et 26,66% ont fait une mobilité de type mutation, quand 13,33% qui restent ils ont pratiqués un double mouvement de mobilité qui se traduit par promotion+mutation.

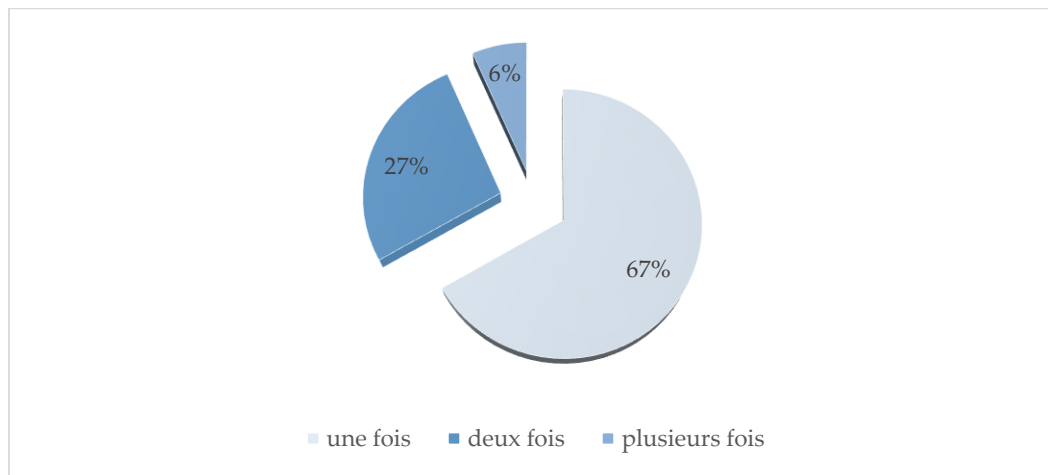
**Question N°15 : Combien de fois avez-vous de mobilité interne ?**

**Tableau N°27 : Nombre de fois que les salariés ont fait la mobilité interne**

Nombre de fois que les salariés ont fait une mobilité	Fréquence	Pourcentage
Une fois	10	66,66%
Deux fois	4	26,66%
Plusieurs fois	1	6,6%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Source : établi par nos soins à partir des données de l’enquête d’étude

**Figure N°25 : Nombre de fois que les salariés ont fait de la mobilité interne**



Source : établie par nos soins à partir des données de l’entreprise

D’après ces informations nous pouvons constater que 66,66% des employés ont bénéficié d’une seule mobilité, et 26,66% ont bénéficié de deux mobilités, et 6.6% ont bénéficié de plusieurs mobilités

À partir de là, on peut retenir que l’entreprise soutient les salariés pour évoluer et avoir une bonne carrière, mais aussi elle assure la stabilité du salarié, car selon la répartition du tableau N°16 on remarque que la majorité des salariés ont une ancienneté entre 5 à 15 ans et dans cette période ils ont fait 1 seule mobilité, cela est un signe que l’entreprise se préoccupe de la stabilité des salariés.

On peut constater que l’entreprise favorise la mobilité interne, ainsi nous pouvons dire que l’ADE prend en considération les efforts de ses salariés, et cela peut influencer positivement sur la motivation de ces derniers puisque elle est en corrélation avec celle-ci autant qu’elle engendre pour les salariés plusieurs aspects positifs.

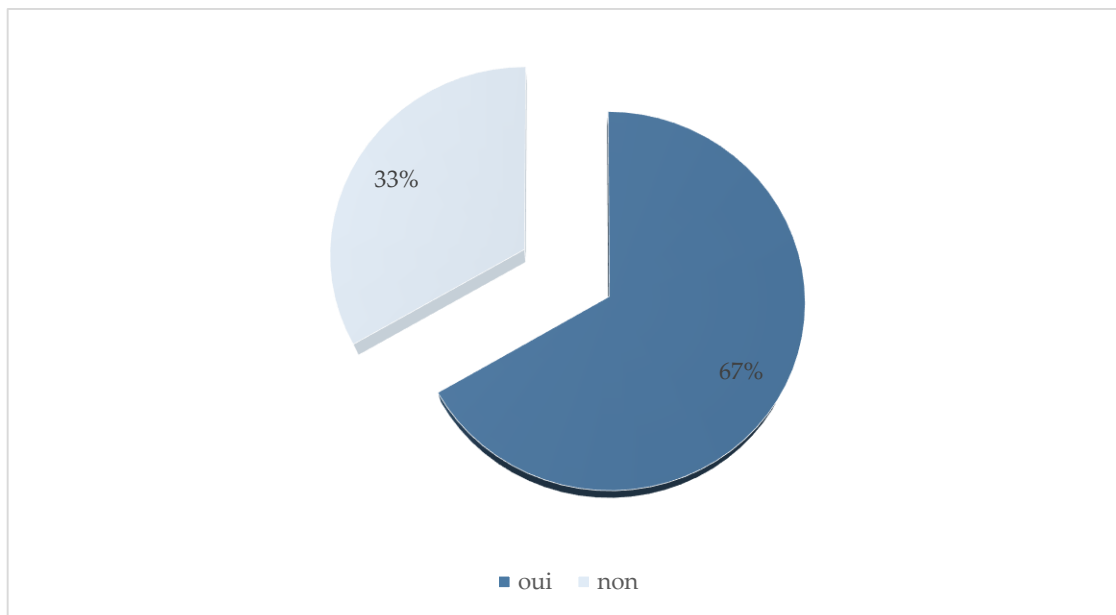
**Question N°16 : Est- ce que le changement de poste après la mobilité était suivi par un changement de salaire ?**

**Tableau N°28 : l'avis des salariés sur le changement de poste après la mobilité est suivi d'un changement de salaire**

Changement de salaire après la mobilité	Fréquence	Pourcentage
Oui	10	66,66%
Non	5	33,33%
Total	15	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête d'étude

**Figure N°26 : l'avis des salariés sur le changement de salaires après la mobilité**



Source : établie par nos soins à partir des données de l'entreprise

Nous constatons à travers les informations qui figurent ci-haut que 66,66% des salariés assurent que le changement de poste après la mobilité était suivi d'un changement de salaire, par contre 33,33% des salariés déclarent que le changement de poste après la mobilité n'a pas été suivi d'un changement de salaire.

À la base de ces résultats nous pouvons dire que l'ADE prend en considération ses salariés, puisque la majorité d'entre eux ont bénéficié d'un changement de salaire après la mobilité, et cela peut être expliqué par la valorisation des salariés de la part de l'entreprise tout en leur offrant des postes supérieurs avec un salaire meilleur, ainsi on peut dire que l'entreprise fait l'effort de répondre à la majorité des attentes des salariés et cela contribue à la motivation de ses salariés.

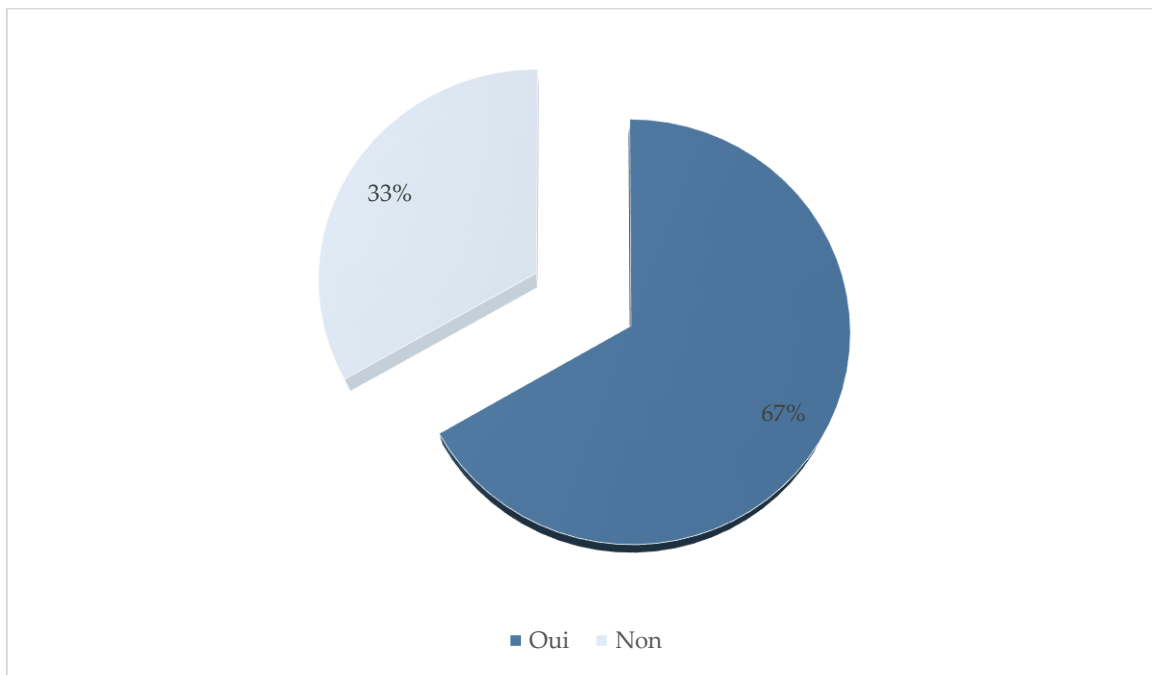
**Question N°17 : Est-ce que vous êtes satisfait du nouveau poste ?**

**Tableau N°29 : la satisfaction des salariés sur le nouveau poste**

Satisfaction du nouveau poste	Fréquence	Pourcentage
Oui	10	66,66%
Non	5	33,33%
Total	15	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête d'étude

**Figure N°27 : la satisfaction des salariés sur le nouveau poste**



Source : établie par nos soins à partir des données de l'entreprise

D'après les informations recueillies, nous constatons que 66,66% des salariés sont satisfaits du nouveau poste et 33,33% ne le sont pas.

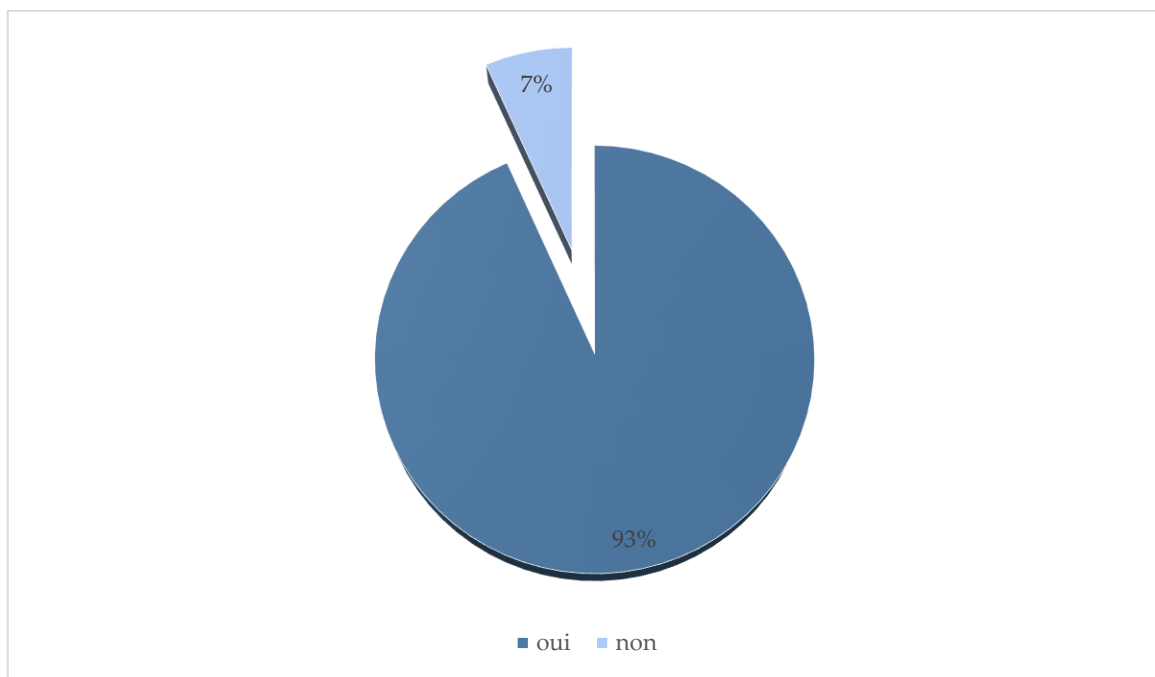
**Question N°18 : Souhaitez-vous, à présent faire un mouvement de mobilité interne ?**

**Tableau N°30 : le choix d'un mouvement de mobilité interne par les salariés**

Le choix d'un mouvement de mobilité interne par les salariés	Fréquence	Pourcentage
Oui	14	93.33%
Non	1	6.66%
Total	15	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête d'étude

**Figure N°28 : le choix d'une mobilité interne par les salariés**



Source : établie par nos soins à partir des données de l'entreprise

D'après les résultats obtenus, 93,33% des salariés souhaitent faire un mouvement de mobilité, et 6,66% des salariés ne souhaitent pas faire un mouvement de mobilité.

Pour la majorité des salariés qui souhaitent faire une mobilité, ils estiment que cette dernière va leur apporter un meilleur poste, un meilleur salaire, une meilleure rémunération, une évolution de carrière, amélioration de la compétence et surtout une motivation.

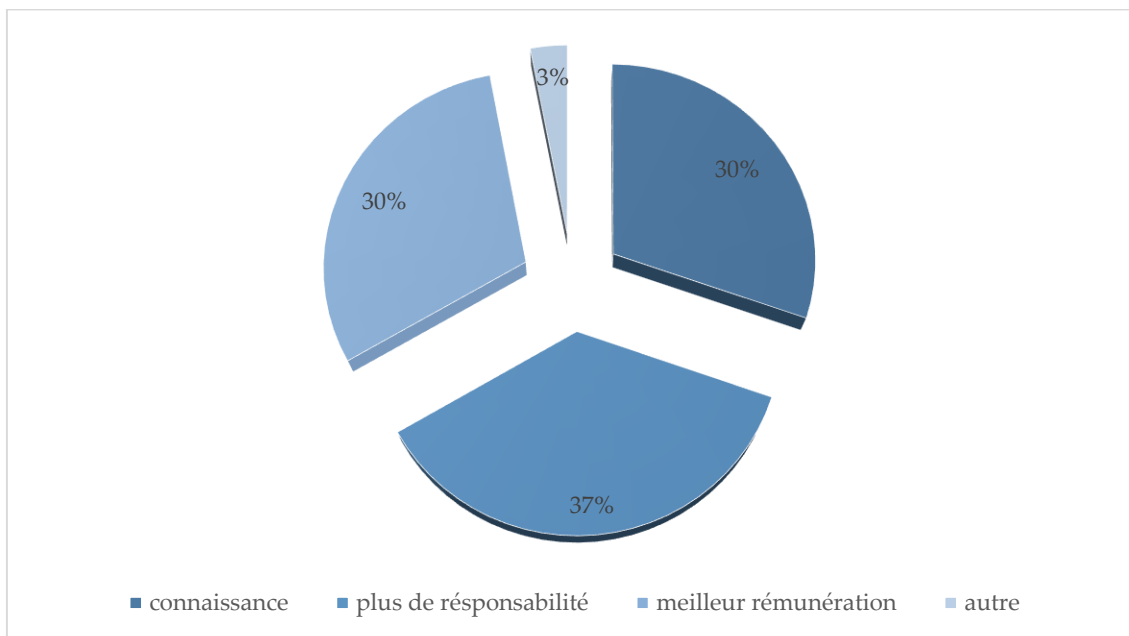
**Question N°19 : Est- ce que cette mobilité vous a apporter un plus dans votre carrière ?**

**Tableau N° 31 : l'apport de la mobilité sur la carrière**

L'apport de la mobilité sur la carrière	Fréquence	Pourcentage
Connaissance	10	30,30%
Plus de responsabilité	12	36.36%
Meilleur rémunération	10	30 ,30%
Autre	1	3.03%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Source** : établi par nos soins à partir des données de l'enquête d'étude

**Figure N°29 : l'apport de la mobilité sur la carrière**



**Source** : établie par nos soins à partir des données de l'entreprise

D'après les résultats obtenus nous avons 36.30% affirment que la mobilité interne leur permet d'avoir plus de responsabilité alors que 30.30 % disent que la mobilité interne permet d'acquérir plus de connaissances, cependant le même pourcentage 30.30% déclarent que la mobilité interne leur permet d'avoir plus de rémunération, et 3.03% pensent que ça leur permet un changement d'activité, et cassure de la monotonie.

De ces résultats, nous constatons que la mobilité interne dans la vision des salariés n'est pas juste un aspect financier. Certes pour eux cette dernière permet dans certains cas une augmentation de salaire, mais en premier lieu elle leur permet d'avoir plus de responsabilité, et aussi elle leur permet d'acquérir plus de connaissances.

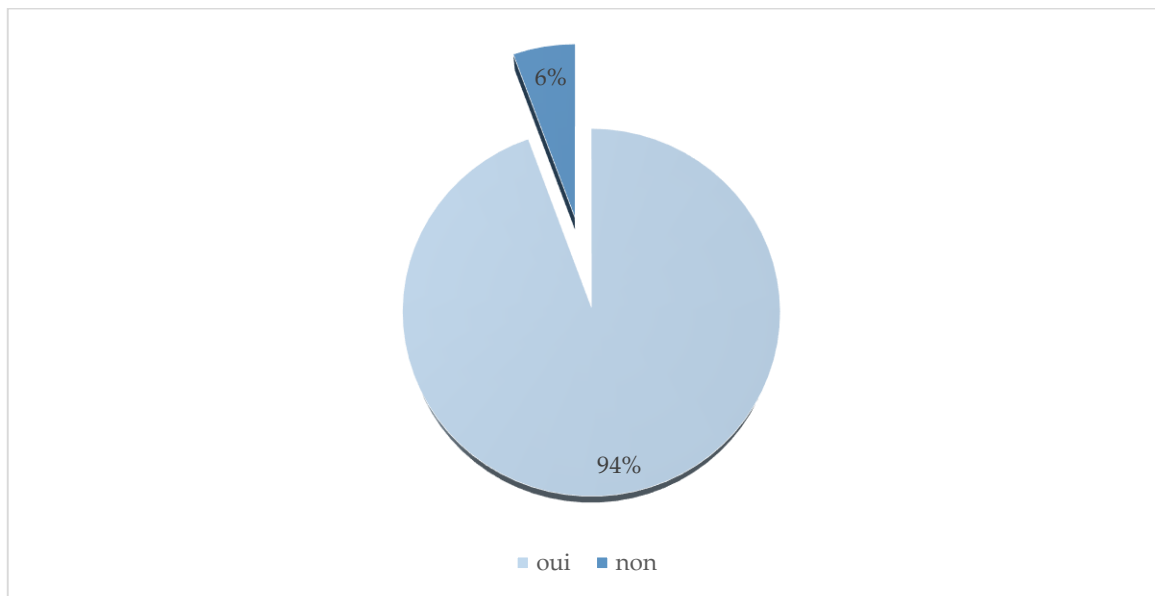
**Question N°20 : A Votre avis est-ce que cette mobilité va apporter une meilleure valeur ajoutée pour l'entreprise ?**

**Tableau N°32 : la valeur ajoutée apportée par la mobilité interne pour l'entreprise**

Réponse des salariés	Fréquence	Pourcentage
Oui	17	94,44%
Non	1	5.55 %
Total	18	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête d'étude

**Figure N° 30 : la valeur ajoutée apportée par la mobilité interne pour l'entreprise**



Source : établie par nos soins à partir des données de l'entreprise

D'après ces résultats on constate que 94.44% des salariés disent que la mobilité interne apporte une valeur ajoutée pour l'entreprise, et 5.55% pensent que la mobilité interne n'apporte pas de valeur ajoutée pour l'entreprise.

La majorité d'entre eux pensent que la mobilité interne est un facteur de motivation qui permet au salarié de donner le meilleur de lui-même ce qui va être bénéfique pour l'entreprise et ils disent que si un salarié évolue dans sa carrière, il va automatiquement donner un plus pour l'entreprise. Pour les 5.55% ils pensent qu'une mobilité interne peut ne pas être bénéfique pour l'entreprise, vu que le recrutement interne engendre une perte des compétences qu'on peut recruter en externe.

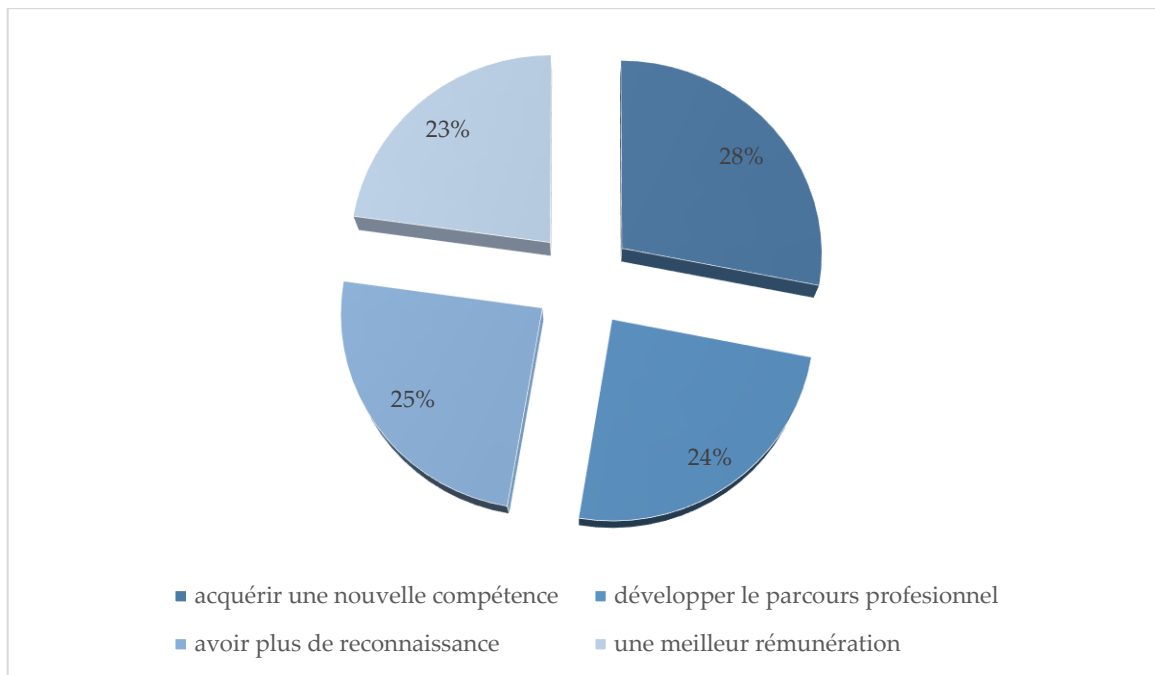
**Question N°21 : Comment la mobilité interne est perçue comme facteur de motivation pour vous (vous pouvez choisir plusieurs réponse) ?**

**Tableau N°33 : dans quel cas la mobilité interne est perçue comme un facteur de motivation**

les facteurs	Fréquence	Pourcentage
Acquérir une nouvelle compétence	16	28.07%
Développer le parcours professionnel	14	24.56%
Avoir plus de reconnaissance	14	24.56%
Une meilleure rémunération	13	22.80%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête d'étude

**Figure N°31 : dans quel cas la mobilité interne est perçue comme un facteur de motivation**



Source : établie par nos soins à partir des données de l'entreprise

Par rapport à cette question les salariés peuvent choisir plus d'une réponse, pour cela nous avons 57 réponses qui sont réparties selon le tableau ci-dessus.

D'après ces informations on constate que 28.07% des salariés sont motivés par la mobilité interne si elle leur permet d'acquérir de nouvelle compétence, 24,65% montrent que la mobilité interne porte pour les salariés une motivation dans le cas où elle permet de développer le parcours professionnel et avoir plus de reconnaissance et 22.80% disent que la mobilité interne est motivante si elle permet d'augmenter leur salaire.

Donc on confirme que l'élément le plus motivant pour les salariés, à travers la mobilité interne, est l'acquisition de nouvelles compétences.

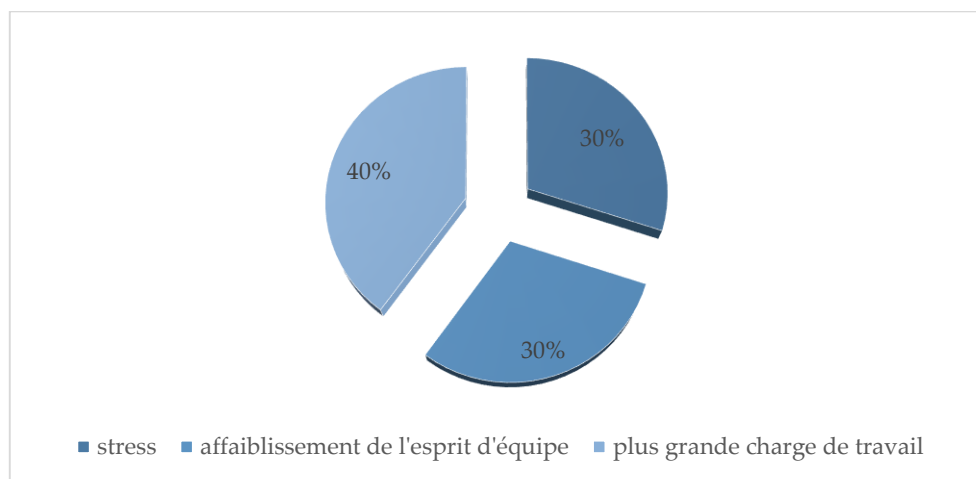
**Question N°22 : Est-ce que la mobilité interne peut- elle être perçue comme source ;**

**Tableau N°34 : la répartition des avis des cadres sur le cas où la mobilité peut être une source de démotivation au travail**

Les sources de démotivation	Fréquence	Pourcentage
Stress	9	30%
Affaiblissement de l'esprit d'équipe	9	30%
Plus grande charge de travail	12	40%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête d'étude

**Figure N°32 : avis des cadres sur le cas où la mobilité peut être une source de démotivation au travail**



Source : établie par nos soins à partir des données de l'entreprise

Cette question est faite d'une manière où les salariés peuvent choisir plus d'une réponse alors on a reçu 30 réponses qui sont réparties selon le tableau ci-dessus.

Nous avons constaté que 40% des avis des salariés disent que la mobilité interne peut être démotivante dans le cas où elle s'accompagne d'une charge de travail, et 30% disent qu'elle est démotivante dans le cas où elle cause du stress et le même taux signale qu'elle peut être source de démotivation si elle est une cause d'affaiblissement de l'esprit d'équipe.

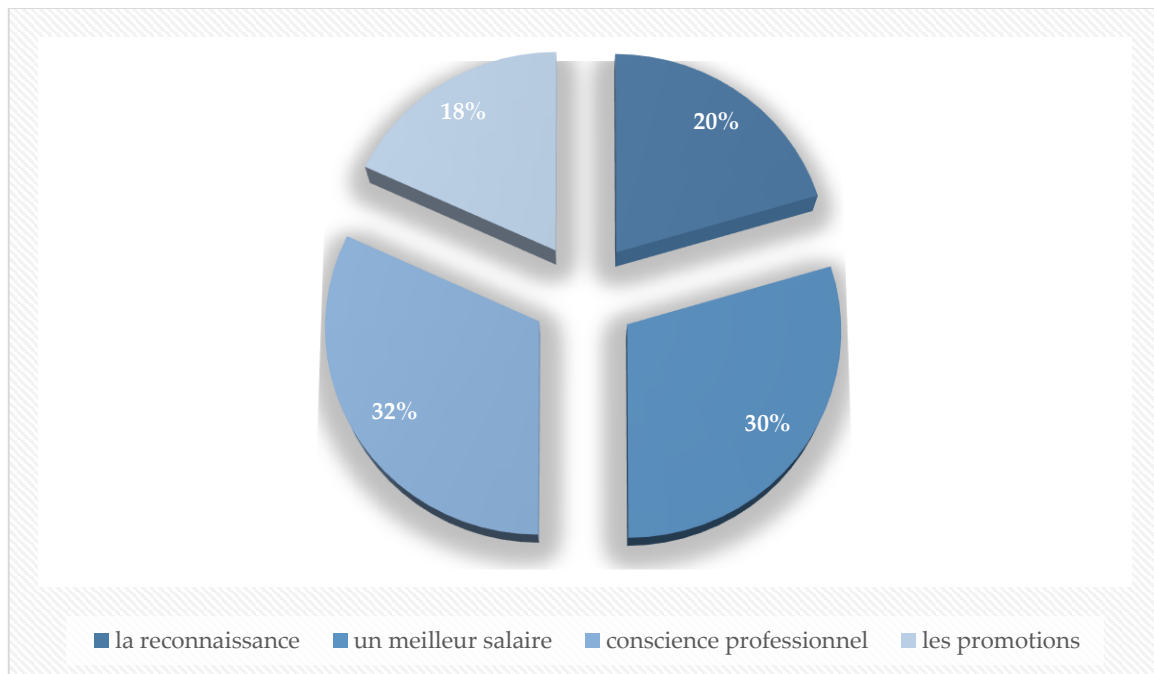
**Question N°23 : Entant que salarié, au niveau de L'ADE que-ce qu'il vous motive à donner le meilleur de vous-même (vous pouvez choisir plusieurs réponses) ?**

**Tableau N°35 : Les éléments qui incitent les salariés a donné le meilleur d'eux-mêmes**

Les éléments	Fréquence	Pourcentage
La reconnaissance	9	20.45%
Un meilleur salaire	13	29.54%
Votre conscience professionnelle	14	31.81%
Les promotions	8	18.18%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête d'étude

**Figure N°33 : Les éléments qui incitent les cadres a donné le meilleur d'eux-mêmes**



Source : établie par nos soins à partir des données de l'entreprise

Cette question est faite d'une manière où les salariés classent les éléments qui les incitent à donner le meilleur d'eux-mêmes.

À travers ces résultats nous constatons que les salariés classent en premier lieu la conscience professionnelle avec un pourcentage de 31,81%, en second lieu 29,54 % pour un meilleur salaire, puis en troisième position 20.45% pour la reconnaissance. Enfin, 18.18% de réponses suggèrent des promotions.

À partir de ces résultats nous constatons que l'élément qui incite les salariés à donner le meilleur d'eux même est leur conscience professionnelle.

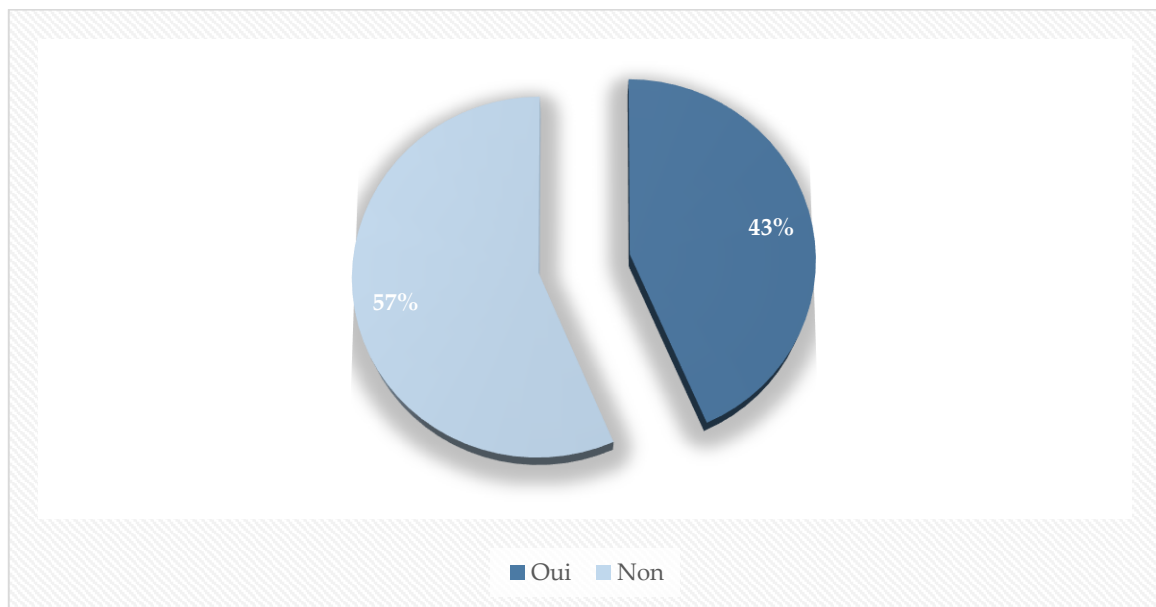
**Question N°24 : Avez-vous déjà pensé à quitter l'ADE ?**

**Tableau N° 36 : la répartition de l'échantillon selon ceux qui veulent quitter ou rester à l'entreprise**

Ceux qui veulent quitter l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Oui	10	43,47%
Non	13	56.52%
Total	23	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête d'étude

**Figure N° 35 : la répartition de ceux qui veulent quitter ou rester dans l'entreprise**



Source : établie par nos soins à partir des données de l'entreprise

D'après les informations qui figurent ci-haut 56,52% déclarent qu'ils n'ont pas envie de quitter l'entreprise, et 43,47% disent qu'ils ont déjà pensé à quitter l'entreprise.

On peut déduire que les salariés de l'ADE sont motivés vue que la majorité ne veut pas quitter l'entreprise.

### 3.1. La synthèse des résultats issus de l'enquête par questionnaire

Compte tenu de ce que nous avons avancé à travers notre enquête par questionnaire effectué auprès des salariés de l'ADE sur la relation entre la mobilité interne et la motivation des salariés, nous pouvons dire que :

L'ADE porte de plus en plus d'attention à la gestion des carrières des salariés, en s'efforçant davantage de leur assurer de bonnes conditions de travail, de gérer au mieux les carrières des salariés, et de trouver un terrain d'entente entre les aspirations et les objectifs des salariés et de celle de l'entreprise.

En termes de motivation, elle s'est avérée plus convergente et commune à la plupart des employés. Pour eux, un système de gestion de carrière est motivant car il leur permet d'évoluer professionnellement et d'acquérir de nouvelles compétences, donc il accompagne les salariés en termes de formation, en plus il permet d'augmenter la rémunération.

Ainsi à travers notre enquête au niveau de l'ADE on a obtenu plusieurs résultats relatifs à la mobilité interne des salariés :

Tout d'abord, nous retenons que la majorité des salariés ont déjà fait le mouvement de mobilité interne. De là, nous avons appris que la mobilité interne au niveau de l'ADE existe de façon continue, alors on peut dire que l'ADE favorise la mobilité interne et attache une grande importance à la promotion et au développement des employés.

Nous pouvons en déduire que bien qu'il existe de nombreux facteurs qui déterminent la mobilité des employés, tels que : l'ancienneté, les compétences, l'éducation, le comportement, le métier et l'expérience...etc., mais les principaux facteurs qui déterminent la mobilité des salariés de l'ADE sont ; l'ancienneté, le diplôme et les compétences, ce qui impacte positivement sur la motivation des salariés qui à son tour le guide à faire de leur pour gagner leur conscience professionnelle et un meilleur salaire

Ainsi on déduit que malgré la mobilité interne dans certains cas peut engendrer le stress, un affaiblissement de l'équipe et même une plus grande charge de travail...etc., mais la majorité des salariés sont ambitieux envers la mobilité interne et surtout la promotion, puisqu'ils apprécient le côté positif de la mobilité interne plus que le côté négatif.

Enfin la motivation des salariés envers le système de gestion de carrière de l'ADE et sa politique de mobilité interne peut s'expliquer par le fait que la majorité des salariés ne veulent pas quitter l'entreprise.

#### **Tableau N°37 : confirmation ou infirmation des hypothèses**

<b>Hypothèses</b>	<b>Confirmé / Infirmé</b>
<b>Hypothèse 1</b> : la mobilité interne influence positivement sur la motivation des salariés de l'ADE	Hypothèse confirmé
<b>Hypothèse1</b> : Il existe d'autres sources de motivation chez les salariés de l'ADE	Hypothèse confirmé

**Source** : établi par nos oins

**Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons essayé de présenter notre étude sur le terrain, qui a été menée à travers des méthodes qualitatives de recherche documentaire et des questionnaires. À travers cette étude, on a déduit que la mobilité interne est importante au sein de l'ADE, comme outil de motivation des salariés par le biais des promotions et des mutations. Autrement dit, la mobilité interne est un levier important pour la motivation des salariés au travail.

Cependant l'étude effectuée au niveau de L'ADE, nous a largement permis d'obtenir une idée générale sur la mobilité interne comme facteur de motivation des salariés, mais aussi de confirmer ou d'infirmer les hypothèses citées au début de ce mémoire. A ce stade de travail, et à partir des analyses effectuées auparavant, nous avons donc confirmé :

La première hypothèse : d'après l'analyse des résultats nous avons constaté que la mobilité interne influence positivement sur la motivation des salariés de l'ADE, vue que la majorité des salariés sont satisfaits de nouveau poste après la mobilité interne, et que cette dernière leur permet d'acquérir de nouvelle compétence, une meilleure rémunération, le développement de leur parcours professionnel et de la reconnaissance, ainsi on peut confirmer notre première hypothèse

La deuxième hypothèse : Nous pouvons dire qu'il existe plusieurs sources de motivation au sein de l'ADE telle que la rémunération, la formation, les conditions de travail, la communication, le climat social et la reconnaissance, ainsi on peut confirmer notre deuxième hypothèse

De ce fait, l'entreprise tient compte de la bonne gestion de la mobilité interne des ressources humaines, et gère au maximum les carrières de ces salariés pour assurer un terrain d'entente entre les aspirations des salariés et les objectifs de l'entreprise.

# Conclusion générale

## Conclusion générale

Le capital humain dans une entreprise constitue l'élément le plus précieux, et un atout clé en faveur d'elle, pour cela les chefs d'entreprises s'engagent à travers des différentes pratiques et actions afin de motiver les salariés.

Dans notre travail de recherche nous avons comme objectifs de faire le point sur la contribution de la mobilité interne au renforcement de la motivation des salariés. Afin de bien mener notre recherche, nous avons expliqué dans le premier chapitre les différents concepts liés à la GRH, la gestion des carrières et un éclaircissement sur la mobilité interne puis nous avons abordé dans le deuxième chapitre, la motivation au travail, ces différentes théories et le lien entre cette dernière et la mobilité interne. Concernant le dernier chapitre, qui porte sur la partie pratique, nous avons présenté l'organisme d'accueil, on a vu la gestion des carrières, la mobilité interne et les différents outils de motivation au sein de l'ADE, ensuite nous avons procédé à l'analyse et l'interprétation des données du questionnaire pour démontrer l'impact de la mobilité interne sur la motivation des salariés.

Selon ce que nous avons vu dans la partie théorique, plusieurs théories montrent que la mobilité interne permet la motivation des salariés. Pour HERZBERG, la mobilité permet l'enrichissement au travail à travers l'évolution, et cela engendre la motivation au travail. Ainsi, la théorie de MASLOW et les autres théories montrent que la mobilité interne est une source de motivation, et un élément essentiel pour trouver l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et ceux des salariés.

La motivation est la résultante de processus complexes qui mettent en action de manière inhérente les caractéristiques individuelles de chaque salarié, ces derniers ne sont donc plus de simples exécutants au sein de l'organisation mais deviennent le pilier de la productivité et détiennent un rôle primordial. C'est pour cela qu'il est nécessaire de reconnaître leurs efforts et les récompenser selon leur niveau d'efficacité, et pour cela on peut dire que la mobilité interne est un moyen pour recomposer et motiver les salariés.

La mobilité interne, du fait qu'elle soit horizontale ou verticale, représente un point stratégique pour les entreprises, elle est constatée non seulement comme un levier de flexibilité mais aussi une véritable source de motivation chez les salariés.

Actuellement la mobilité interne est l'un des principaux facteurs identifiés de fidélisation, de motivation et de conservation des talents, elle symbolise ainsi un engagement explicite et durable. La mobilité interne devient alors un relais essentiel pour redonner aux salariés des évolutions de carrière : elle représente non seulement un levier d'action pour faire évoluer les salariés mais également un moyen de les satisfaire, de les motiver dans leur travail.

## Conclusion générale

La mobilité interne, apparaît alors intéressante à la fois pour l'entreprise dont la structure risque de se rigidifier par le manque de perspective et pour les salariés qui retrouvent des opportunités de carrière. Cette dernière en permettant de diversifier les parcours professionnels est source de motivation aux salariés, en stabilisant la main-d'œuvre dans laquelle l'organisation a investi, elle atteint de meilleures performances. Elle permet ainsi d'améliorer l'employabilité des salariés en développant et en diversifiant leurs portefeuilles de compétences.

Ainsi, la mobilité interne reste, aujourd'hui, l'un des concepts centraux de la gestion des ressources humaines, elle permet d'une part, une meilleure adéquation entre les besoins et les ressources de l'entreprise, d'autre part, la confiance qu'elle suppose renforce l'attachement des salariés à l'entreprise. Donc, la mobilité en permettant, en favorisant les promotions et en étant une marque de confiance de l'entreprise vis-à-vis du salarié est un facteur de motivation durable.

Pour la réalisation de notre étude, on a essayé de toucher la réalité qui concerne la relation entre la mobilité interne et la motivation, au sein de l'ADE. Nous avons suivi une démarche qualitative à travers les documents fournis par l'entreprise, pour bien comprendre l'influence de la mobilité interne sur la motivation, ensuite une démarche quantitative à partir du questionnaire distribuer aux salariés de l'entreprise ADE.

Notre étude par questionnaire avez pour objectif d'avoir un éclaircissement par rapport aux perspectives des employés questionnés sur la gestion de carrière, la mobilité interne et son influence sur la motivation des salariés. Les résultats obtenus nous ont permis de constater que l'ADE prend en considération la gestion de carrière de son capital humain, et elle essaie de lui assurer de bonne perspective pour lui permettre d'évoluer.

À la suite des investigations menées, nous avons pu répondre à notre problématique ; **la mobilité interne peut- elle influencer sur la motivation des salariés ?** On peut en déduire que la mobilité interne est un facteur de motivation pour les salariés de l'ADE dans la mesure où elle développe de nouvelles perspectives des carrières et permet une amélioration professionnelle, une augmentation du salaire et l'acquisition de nouvelle compétence.

À travers les résultats du questionnaire nous avons constaté que la grande majorité des salariés de l'ADE bénéficié de formation et de promotion. Chose qui a permis une meilleure rémunération, le développement du parcours professionnel et l'acquisition de nouvelle compétence. Cela représente un symbole de motivation, ce qui confirme notre première hypothèse.

Les salariés sont motivés par la mobilité, bien que dans certains cas elle engendre le stress, la charge au travail et un affaiblissement de l'esprit d'équipe.

De plus, notre étude nous a démontré qu'il existe plusieurs sources de motivation au sein de l'ADE, comme la formation, la rémunération et les conditions de travail, ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

## Conclusion générale

Ainsi, la mobilité semble être un facteur de motivation individuelle et collective tout en évitant la routine qui peut être sclérosante. A ce titre, elle serait un facteur de fidélisation et de reconnaissance des ressources humaines.

Néanmoins, toute recherche n'est pas complète, et la nôtre ne fait pas l'exception. En effet, pendant notre recherche nous avons rencontré beaucoup de contraintes, tant sur le plan de la documentation que sur le plan de la pratique.

- La première lacune sur le plan de la documentation, la grande partie des ouvrages et articles qu'on a consulté ne touche pas directement notre thème qui est la mobilité interne comme un facteur de motivation au travail.

-La deuxième lacune qui est d'ordre pratique, notre thème est considéré comme personnel pour les salariés, pour cela certains d'entre eux n'ont pas voulu répondre à nos questions vis-à-vis de leurs postes au sein de l'entreprise, et d'autre n'ont pas voulu divulguer des informations pour éviter toute forme de compromis avec la hiérarchie.

-Le fait de ne pas avoir la possibilité d'administrer le questionnaire en face à face, cela nous a privés de mieux faire comprendre les questions aux salariés.

# Références bibliographiques

## Ouvrages

---

1. -AMADIEU Jean François, CADIN Loïc. « Compétence et organisation qualifiante » édition Economica, Paris, 1996
2. -CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, « gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie », Dunod, Paris, 1996.
3. CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, « gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2007.
4. CARRE Philippe, FENOUILLET Fabien, « Traité de la psychologie de la motivation », Dunod, Paris, 2009
5. -CERDIN Jean-Luc « la cogestion des carrières », édition EMS, Paris, 2000.
6. -CERDIN Jean-Luc « gérer les carrières », édition EMS, Paris, 2000.
7. -COHEN-Haegal Annick « toute la fonction ressources humaines » Dunod, Paris, 2006
8. -ETIENNE Patrick, « Rémunération, Motivation, et satisfaction au travail, édition Economica, Paris, 1996.
9. GOSSLIN.L, « La fonction ressources humaines, modèle et typologie », Actes AGRH, Bordeaux, 1990.
10. -GUERRERO Sylvie, Cerdin Jean-Luc, Roger Alain, « la gestion des carrières enjeux et perspectives », Vuibert, Paris, 2004.
11. -Guillot-Soulez Chloé, « La gestion des ressources humaines », 9<sup>ème</sup> édition, Molineaux, Cedex, 2016.
12. -HERRBAH Olivier, MIGNONAC Karim, RICHEBE Nathalie, « la ressources humain de A à Z, 700 mots pour comprendre, Dunod, Paris, 2009.
13. JOHEN R.Schermerhoun. Jr, JAMES G.Hunt, RICHARD N.Osbon, Claire de Billy, « Comportement humain et organisation », ERPI, 4<sup>ème</sup> édition, 2010
14. LEVY-Leboyer Claude, « la motivation au travail modèles et stratégies », 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, P
15. -LEVY-Leboyer.C, « La gestion des compétences une démarche essentielles pour la compétitivité des entreprises », 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, 2009.
16. -NOTAIS Amélie, « l'influence et la mobilité interne sur le transfert de connaissance intra-organisationnel » XXIIIe Collectif des IAE, 2005.
17. -PERETTI Jean- Marrie, « Ressources humaines » , Vuibert, 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010.
18. PERETTI Jean « Dictionnaire de ressources humaines », 4<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2020.
19. -PERETTI Jean-Marie, « gestion des ressources humaines », 15<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2008.
20. PERETTI Jean- Marie, « dictionnaire des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2001
21. PERETTI Jean- Marie, « la gestion des ressources humaines », 14<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2013.
22. -PERETTI Jean-Marie, « ressources humaines et gestion des personnes », 8<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2012.

23. -ROUSSEL Patrick, « rémunération, motivation, et satisfaction au travail, édition Economica, Paris, 1996.
24. SEKIOU, PERETTI, BAYARD, « gestion des ressources humaines », Boeck, 2<sup>ème</sup> édition, 2001
25. – SERUPIA Semuhoza Etienne, « La motivation au travail modèles et stratégie », 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris.
26. SHIMON.L et les Autres, « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles », 3<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Montréal, 1999.
27. SYLVIE ST-Onge, SYLVIE Guérrero VICTOR Hanies, Jean Pierre Brun, « Relevez les défis de la fonction gestion des ressources humaines », Chenelier éducation, Ottawa, 2017.

### Articles et revues

---

- Louise Lemire Christian Rouillard, « le plafonnement des carrières : étude dans une municipalité au Québec », 2003, vol.58, N°2
- Reynaud E. Reynaud J-D « La régulation des marchés interne du travail », Revue Française de sociologie, Vol.73, N°3 1996.

### Mémoires et thèses

---

- M.ABBAS Yazid, M.BADEK Sofiane, « La relation entre la mobilité interne et la motivation au travail », Mémoire de fin d'étude Université ABDERHMANE MIRA, 2017.
- M<sup>re</sup>BESSAIH Bossai, Melle YAKOUBI Dyhia, « la motivation comme levier de performance pour l'entreprise Cas de : ADE de Tizi-Ouzou », mémoire de fin d'étude Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2017/2018,

### Site internet

---

- <https://www.memoireonline.com/>
- .- : <https://www.petite-entreprise.net/P-2785-81-G1-le-recrutement-interne-et-externe.html>
- [http://www.sciencehumaines.com/la-reconnaissance-au-travail\\_fr\\_22737.Html](http://www.sciencehumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.Html).
- <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?>
- <https://fr.slideshare.net/antoningaunand/la-thorie-dherzberg-sur-la-motivation-au-travail>. - [http://wikiagile.ceci.fr/index.php?title=Th%C3%A9ories\\_X\\_Y](http://wikiagile.ceci.fr/index.php?title=Th%C3%A9ories_X_Y).
- <https://factorial.fr/blog/promotion-professionnelle/>
- [https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail\\_fr\\_22737.html](https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html)

# Annexes

## Questionnaire

**Thème : la mobilité interne, comme facteur de motivation au travail**

**L'entreprise ADE de Tizi-Ouzou**

Monsieur, madame

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire en master gestion des ressources humaines sous le thème : la mobilité interne, comme facteur de motivation au travail. Nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à notre questionnaire afin de collecter et réunir des données nécessaires pour la réalisation de cette recherche.

**Remarque :** on vous signale que la mobilité interne est tout changement de poste ou de lieu de travail mais toujours avec la même entreprise.

### Partie 01 : les données personnelles

1) Sexe : Homme

Femme

2) Age ....

3) Niveau d'étude

Primaire

secondaire

Moyen

universitaire

4) Ancienneté (Nombre d'année de services au sein de votre entreprise) .....

5) Le poste occupé .....

### Partie 02 : la gestion de carrière au sein de l'ADE

6) Avez- vous bénéficié de formation au sein de l'ADE

Oui

Non

Si, c'est oui citer ces formations

.....  
Si, c'est oui citez ses formations .....

Si, c'est oui pensez-vous que ces formations ont été bénéfiques pour votre parcours professionnel

Oui

Non

Expliquer

.....  
.....

7) Que pensez-vous du système de gestion de carrière mis en place dans l'ADE

Efficace

Moyennement efficace

Pas efficace du tout

Expliquer ....

8) Le système de gestion de carrière de votre entreprise, vous- a-t-il permet de vous améliorer professionnellement

Oui

Non

Si, c'est oui comment .....

9) A votre avis, quelle sont les problèmes qui affectent négativement votre carrière au sein de l'ADE

.....  
.....

10) Que proposez-vous pour améliorer le système de gestion de carrière au sein de l'ADE

.....  
.....

### **Partie 03 : la relation entre la mobilité interne et la motivation**

11) Est-ce que vous pensez qu'il Ya un mouvement de mobilité interne au sein de l'ADE

Oui

Non

12) Avez- vous fait l'objet de ce mouvement

Oui

Non

13) A votre avis, quelle sont les critères de l'évaluation pour la mobilité

Ancienneté  la diplôme

La compétence  le métier

Comportement  L'expérience

Autre .....

**« Si vous avez fait une mobilité répondez aux questions suivantes »**

14) La mobilité interne que vous avez fait est une

Promotion  Mutation

Autre .....

15) Combien de fois avez-vous fait de mobilité interne.....

16) Est- ce que le changement de poste après la mobilité était suivi par un changement de salaire

Oui  Non

17) Est-ce que vous êtes satisfait du nouveau poste

Oui Non

18) Souhaitez-vous, à présent faire un mouvement de mobilité interne

Oui  Non

Si, c'est oui  
pourquoi.....  
.....

19) Est-ce que cette mobilité vous a apporter un plus dans votre carrière

Des connaissances

Plus de responsabilité

Plus de rémunération

Autre .....

20) A Votre avis est-ce que cette mobilité va apporter une meilleure valeur ajoutée pour l'entreprise ?

Oui

Non

Si, c'est oui expliquer .....

21) Comment la motivation interne est perçue comme facteur de motivation pour vous (vous pouvez choisir plusieurs réponses) ?

Acquérir de nouvelle compétence

Développer le parcours professionnel

Avoir plus de reconnaissance

Une meilleure rémunération

22) Est-ce que la mobilité interne peut-elle être perçue comme une source de (vous pouvez choisir plusieurs réponses) ?

Stress

Affaiblissement de l'esprit d'équipe

Plus grande charge de travail

23) Entant que salarié, au niveau de L'ADE que-ce qu'il vous motive à donner le meilleur de vous- même (vous pouvez choisir plusieurs réponses) ?

La reconnaissance

Un meilleur salaire

Votre conscience professionnelle

Les promotions

Autre .....

24) Avez- vous déjà pensé à quitter l'ADE ?

Oui

Non

Si, c'est oui citez les raisons

.....  
.....

**N.B**

La mobilité interne est tout changement de poste ou de lieu de travail mais toujours avec la même entreprise.

La gestion des carrières c'est le suivi dans le passée, le présent et l'avenir de la vie professionnels du salarié.

La motivation est un ensemble de facteur personnel, économique, social, mais aussi environnemental qui conduira les salariés à s'investir pleinement et efficacement dans la réalisation et l'aboutissement de leurs tâches.



ZONE DE TIZI-OUZOU  
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES  
REF : 011/X/ADE/DZTO/DRH/2019

منطقة تيزي وزو  
مديرية الموارد البشرية

Tizi-Ouzou le: 21 JUNE 2019

## DECISION

### LE DIRECTEUR DE ZONE :

- Vu la loi 90-11 du 21 Avril 1990, modifiée et complétée relative aux relations de travail.
- Vu le décret exécutif N°01-101 du 21 Avril 2001 portant création de l'Algérienne des Eaux (ADE).
- Vu l'arrêté de Monsieur le Ministre des Ressources en Eau du 20 Juin 2013 portant approbation de l'organisation interne de l'Algérienne des Eaux.
- Vu le décret présidentiel du 04 décembre 2018 portant nomination de Monsieur *[Nom]* en qualité de Directeur Général de l'Algérienne des eaux.
- Vu la décision N° :379/ADE/DG/DAA/DRHF/2016, du 30 Mars 2016, portant nomination de Monsieur *[Nom]*, en qualité de Directeur de la Zone de Tizi-Ouzou.
- Vu le règlement intérieur de l'Algérienne des Eaux.
- Vu la convention collective de l'Algérienne des Eaux.
- Vu le courrier N° :498/ADE/DG/DAA/DCRHF du 10 Juin 2019, portant accord de nomination par intérim au poste organique vacant au niveau de l'Unité de Tizi-Ouzou.
- Vu la décision N° :382/DRH/LTO/CH/2018 du 08-04-2018, portant la confirmation de Monsieur *[Nom]*, en qualité de Cadre Technique N.I.

## DECIDE

**Article 01 :** Il est mis fin aux fonctions exercés par Monsieur *[Nom]*, en qualité de Cadre Technique N.I, au niveau de l'unité de Tizi-Ouzou.

**Article 02 :** Monsieur *[Nom]* est nommé Chef de Service Maintenance N.I par intérim, au niveau du Département Exploitation, unité de Tizi-Ouzou.

**Article 03 :** La Directrice des Ressources Humaines et le Directeur de l'unité Tizi-Ouzou sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du 15 Juin 2019.

Le Directeur de Zone

Ampliation :

- DRH
- l'Intéressé(e)
- Unité de Tizi-Ouzou

Adresse:02 Boulevard de l'Est/Tizi-OuzouTél:(sd) (026).12.83.02-12.84.04-12.84.06Fax:(026).12.61.48

2108

R.P. ALGERIENNE DES EAUX  
ZONE DE TIZI-OUZOU  
UNITE DE TIZI-OUZOU  
DEPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES  
SERVICE GESTION DU PERSONNEL

FICHE D'APPRECIATION A L'ISSUE DE LA PERIODE D'INTERIM

Nom: *[Signature]* Prénom: *[Signature]*  
Date de recrutement: 01/04/2015 Statut: CDI  AGD   
Niveau scolaire: Universitaire Diplôme: Master Génie Mécanique  
Structure: Département Exploitation  
Fonction d'origine: Cadre Technique NI classification: 15/02  
Fonction actuelle: Chef de Sec Maintenance classification: NI  
Date de fin d'interim: 05/12/2019

1) Element d'évaluation:

Notation de la PSI (tenue en considération les mois de la période de l'interim)

jan	fev	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept	oct	nov	dec	moynne
28	28	27	27	28	28	29	27	25	28	28	28	

2) Discipline:

l'agent a-t-il fait l'objet d'une sanction disciplinaire durant la période d'interim:

\*Non   
\*Oui

Si oui : Nature de la sanction:  
Motif de la sanction :

3)Appreciation de la hierarchie directe:

A confirmer dans le poste	A ne pas confirmer dans le poste
Motifs: A.F <i>[Signature]</i>	Motifs:

le 06/10/2019

E.P ALGERIENNE DES EAUX  
 ZONE DE TIZI-OUZOU  
 UNITE DE TIZI-OUZOU  
 DEPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES  
 SERVICE GESTION DU PERSONNEL

ECHÉ D'APPRECIATION A L'ISSUE DE LA PERIODE D'INTERIM

Nom: MELOUZI Prénom: YOUSSEF  
 Date de recrutement: 01/07/2016 Stat: CDI  R  CDP   
 Niveau scolaire: Universitaire Diplôme: Licence en Finances  
 Structure: Département Finances et Comptabilité  
 Fonction d'origine: Cadre Comptable NI classification:  
 Fonction actuelle: Chef de Service classification: A7/03  
Finances et Budget NR  
 Date de fin d'interim:  
 1/ Elément d'évaluation: 02.11.19

Notation de la PBI (prendre en considération les mois de la période de l'interim)

jan	fev	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept	oct	nov	dec	moyenne
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	

2/ Discipline:

l'agent a-t-il fait l'objet d'une sanction disciplinaire durant la période d'interim:

\*Non

\*Oui

Si oui : Nature de la sanction:

Motif de la sanction :

3/ Appréciation de la hiérarchie directe:

A confirmer dans le poste	A ne pas confirmer dans le poste
Motifs:	Motifs:

*(Handwritten signature and stamp)*  
 TARKI  
 01/11/19



ZONE DE TIZI-OUZOU  
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES  
REF : 37/ADE/DZTO/DRH/2019

منطقة تيزي وزو  
مديرية الموارد البشرية

Tizi-Ouzou le 02 Mai 2019

## DECISION

### LE DIRECTEUR DE ZONE :

- Vu la loi 90-11 du 21 Avril 1990, modifiée et complétée relative aux relations de travail.
- Vu le décret exécutif N°01-101 du 21 Avril 2001 portant création de l'Algérienne des Eaux (ADE).
- Vu l'arrêté de Monsieur le Ministre des Ressources en Eau du 20 juin 2013 portant approbation de l'organisation interne de l'Algérienne des Eaux.
- Vu la décision de Monsieur le Ministre des Ressources en Eau N° :199 du 24 Mars 2018 portant nomination de Monsieur AMIROUCHE Ismail en qualité de Directeur Général de l'Algérienne des Eaux par Intérim.
- Vu la décision N° :379/ADE/DG/DAA/DRHF/2016, du 30 Mars 2016, portant nomination de Monsieur BOUAYAD Ahcene, en qualité de Directeur de la Zone de Tizi-Ouzou.
- Vu le règlement intérieur de l'Algérienne des Eaux.
- Vu la convention collective de l'Algérienne des Eaux.
- Vu le courrier N° :397/ADE/DG/DAA/DCRHF du 21 Avril 2019, portant accord de nomination par intérim aux postes organiques vacants au niveau de l'Unité de Tizi-Ouzou.
- Vu la décision N° :1606/DRH/UTO/CH/2018 du 29-08-2018, portant la confirmation Monsieur MECERLI Mourad, en qualité de Cadre Comptable N.I.

## DECIDE

**Article 01 :** Il est mis fin aux fonctions exercées par Monsieur MECERLI Mourad, en qualité de Cadre Comptable N.I au niveau du Département Finances et comptabilité Unité de Tizi-Ouzou.

**Article 02 :** Monsieur MECERLI Mourad est nommé Chef de Service Finances et Budget N.I, par intérim, au niveau du Département Finances et comptabilité, Unité de Tizi-Ouzou.

**Article 02 :** Le Directeur des Ressources Humaines et le Directeur de l'unité Tizi-Ouzou sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du 02 Mai 2019.

Le Directeur de Zone

Ampliation :

- L'intéressé(e)
- Unité de Tizi-Ouzou

E.P. ALGERIENNE DESBAUX  
 ZONE DE TIZI-OUZOU  
 UNITE DE TIZI-OUZOU  
 DEPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES  
 SERVICE GESTION DU PERSONNEL

FICHE D'APPRECIATION A L'ISSUE DE LA PERIODE D'INTERIM

Nom: BOUCHELI Prénom: YOUSSEF  
 Date de recrutement: 01/07/2016 Statut: CO  CDD   
 Niveau scolaire: Universitaire Diplôme: Licence en Finances  
 Structure: Département Finances et Comptabilité  
 Fonction d'origine: Cadre Comptable NI classification:  
 Fonction actuelle: Chef de Service classification: A7/03  
Finances et Budget N2  
 Date de fin d'interim:  
 1/ Éléments d'évaluation: 02.11.19

Notation de la PIR (prendre en considération les mois de la période de l'interim)

jan	fev	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept	oct	nov	dec	moynne
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	

2/ Discipline:

l'agent a-t-il fait l'objet d'une sanction disciplinaire durant la période d'interim:

\*Non

\*Oui

Si oui : Nature de la sanction:

Motif de la sanction :

3/ Appréciation de la hiérarchie directe:

A confirmer dans le poste	A ne pas confirmer dans le poste
Motif:	Motif:

*(Handwritten signature and stamp)*  
 BOUCHELI YOUSSEF  
 02/11/19

4)Appréciation de la hiérarchie fonctionnelle:

A confirmer dans le poste	A ne pas confirmer dans le poste
Motifs:	Motifs:


Signature du directeur d'unité

Motifs:	Motifs:
---------	---------



Signature du directeur de zone

	<u>Signature et tampon du Directeur de Zone</u>
--	---







N° : 191 / DCRHF / DG / ADE /

Alger le : 27 AVR 2022

**DECISION**

**Le Directeur Central des Ressources Humaines et de la Formation ;**

- Vu la loi N°90-11 du 21 Avril 1990, modifiée et complétée relative aux relations de travail,
- Vu le Décret exécutif N°01-101 du 21 Avril 2001 portant création de l'Algérienne des Eaux (A.D.E),
- Vu l'Arrêté de Monsieur le Ministre des Ressources en Eau du 20 juin 2013 portant approbation de l'organisation interne de l'Algérienne des Eaux,
- Vu la Décision N°027/SPM/MRESH du 24 Janvier 2022 chargeant Monsieur [Nom] en qualité de Directeur de la Gestion de la Direction Générale de l'Algérienne des Eaux,
- Vu le contrat de Travail à durée indéterminée N°337/MR/DG/ADE du 08 Février 2022 portant recrutement de Monsieur [Nom] en qualité de Directeur Central des Ressources Humaines et de la Formation.
- Vu la Convention Collective de l'Algérienne des Eaux,
- Vu le Règlement Intérieur de l'Algérienne des Eaux,
- Vu le Contrat de Travail à durée indéterminée N°63/ADE/DG/DAA/UFS/DRH du 02 Juin 2021 portant recrutement de Monsieur [Nom] en qualité de Cuisinier N.I au niveau de l'Unité de Fonctionnement du Siège de la Direction Générale,
- Vu la demande de mutation formulée par l'intéressé,
- Vu l'accord des structures cédante et prenante,
- Vu le Bordereau d'envoi N°188/ADE/DG/UFS/DRH du 20 Avril 2022 émanant de l'Unité de Fonctionnement du Siège de la Direction Générale, portant établissement de décision de mutation de Monsieur [Nom].

**DECIDE**

**Article 1:**

Monsieur [Nom], Cuisinier N.I est muté de l'Unité de Fonctionnement du Siège de la Direction Générale vers l'Unité de Tizi-Ouzou, dans le poste de surveillant Pompiste et de Site N.II.

**Article 2 :**

Madame la Directrice de l'Unité de Fonctionnement du Siège, Monsieur le Directeur de la Zone de Tizi-Ouzou et Madame la Directrice de l'Unité de Tizi-Ouzou sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'application de la présente décision, qui prend effet à compter du 08 Mai 2022.

L.B



*Ministère des Ressources en Eau et de la Sécurité Hydrique  
Algérienne des Eaux  
Unité Centrale National de Formation aux Métiers de l'Eau*

N°620/ADE/DG/JCNFME/2022

## ATTESTATION DE FORMATION

Nous attestons que,

Madame

**HABIBI JAMHA**

Né (e) le

**10.02.1988** à **TIZI-OUZOU**

A suivi le stage portant sur

**La gestion de la relation clientèle**

Qui s'est déroulé du

**22 au 26.05.2022**

Cette attestation est délivrée à l'intéressé (e), pour servir et valoir ce que de droit.

Alger, le 02/06/2022



Ministère des Ressources en Eau et de la Sécurité Hydraulique  
Algérienne des Eaux  
Unité Centrale National de Formation aux Métiers de l'Eau

N° 620/ADE/DG/UCNFME/2022

## ATTESTATION DE FORMATION

Nous attestons que,

Madame

**FABRI JAMBA**

Né (e) le

10.02.1988 à TIZI-OUZOU

A suivi le stage portant sur

**La gestion de la relation clientèle**

Qui s'est déroulé du

**22 au 26.05.2022**

Cette attestation est délivrée à l'intéressé (e), pour servir et valoir ce que de droit.

Alger, le 02/06/2022





DIRECTION GÉNÉRALE

## APPEL A CANDIDATURE INTERNE

La Direction Générale de l'Algérienne des Eaux lance un appel à candidature interne en vue de pourvoir le poste de :

- **Directeur d'Unité de Distribution de Djanet ;**

• **Conditions d'accès :**

- Etre titulaire d'un Diplôme d'ingénieur dans les spécialités suivantes : (Hydraulique, Electromécanique, Electrotechnique, Génie-Civil...);
- Expérience professionnelle de 05 années minimum ;
- Etre âgé de plus de 35 ans ;
- Aptitudes : Communication, organisation, disponibilité et dynamisme.

• **Missions :**

- Assurer les missions de service public en veillant à la disponibilité d'une eau de qualité à la clientèle ;
- Exploiter les systèmes de gestion et les installations permettant la production, le stockage, le traitement et la distribution de l'eau potable et industrielle et assurer leur maintenance,
- Assurer la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre dans le cadre du développement, du renouvellement de la modernisation et de la maintenance du réseau national de l'eau potable et industrielle,
- Définir toute action visant l'économie de l'eau.

• **Modalités de dépôt :**

Les candidats remplissant les critères d'accès au poste tels que détaillés ci-dessus doivent transmettre une lettre de motivation et un CV actualisé à l'adresse mail : [DCRHF.Secretariat@ade.dz](mailto:DCRHF.Secretariat@ade.dz) niveau de la DCRHF au plus tard le 16/05/2022.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DES RESSOURCES EN EAU  
ETBLISSEMENT PUBLIC ALGERIENNE DES EAUX  
ZONE DE TIZI-OUZOU

CENTRE DE FORMATION  
AUX METIERS DE L'EAU

*lygind*

**A T T E S T A T I O N**

L'Etablissement Public Algérienne des Eaux, Zone de Tizi-Ouzou, attestons que :

Monsieur [REDACTED]

Né le 26 Septembre 1965 à Tizirt

A suivi le stage référence : N° XIX

RECHERCHE ET LOCALISATION DES  
FUITES DANS LES RESEAUX D'AEP  
20 - 24 DECEMBRE 2003

Tizi-Ouzou, le 24 Décembre 2003



Le Directeur du Centre,

*[Signature]*  
BERRAHMOUN

*2/14*



Direction Unité de Tizi-Ouzou  
Réf N° 995 /DRH/UTO/2022

الجزائرية للدراسات والبحوث  
وحدة تيزي ورو

Tizi-Ouzou 09/06/2022

## Appel a Candidatures Interne

Dans le cadre du pourvoi aux postes vacants, conformément à la réglementation interne en vigueur, de la procédure de nomination aux postes de responsabilité. L'Unité ADE de Tizi-Ouzou lance un appel a candidatures internes du **12/06/2022** au **18/06/2022** inclus au personnel désirant se porter candidat au poste de :

### **Chef de Département des Ressources Humaines**

#### Définition sommaire du Poste :

-Chargé de piloter et de coordonner l'ensemble des activités relatives au recrutement, à la formation, à la rémunération et à la gestion des carrières du personnel de l'Unité conformément à la réglementation, aux conventions et accords collectifs de travail, au règlement intérieur, aux plans d'actions et procédures en vigueur ainsi qu'aux directives et orientations de la Zone et de la Direction Générale.

#### Critères de Sélection :

- Licence ou master en Sciences sociales, Science Juridiques, sciences de Gestion ou équivalent.
- 06 ans d'expérience professionnelle dont 03 ans dans un poste de responsabilité.
- Disponibilité.

Dossier de candidature : Curriculum Vitae (C.V) + copie Diplôme+lettre de motivation à déposer au niveau du Département des Ressources Humaines par courrier ou e-mail : [drh.uta15@gmail.com](mailto:drh.uta15@gmail.com).

La Directrice d'unité  
AD de Tizi-Ouzou



BLISSEMENT DE PRODUCTION DE GESTION  
DE DISTRIBUTION D'EAU DE TIZI-OUZOU  
E.T.O. -2, Bd de l'Est Tizi-Ouzou

TIZI OUZOU LE, 02/12/2000

RECTION GENERALE  
ref 0024/DAG/DG/YN/00.

DECISION

DIRECTEUR DE L'ADMINISTRATION GENERALE

u la loi 90/11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail,  
u le décret N° 83/332 du 14 Mai 1983 portant création de l'E.P.E.T.I.,  
u le décret exécutif N°92/100 du 03 Mars 1992 portant transformation de la nature  
juridique des Entreprises de Production et de Distribution d'Eau,  
u le décret présidentiel du 27 mars 2000, portant nomination de Monsieur [REDACTED]  
Directeur Général, de l'E.P.E.T.O  
Vu, la décision N°597/DAG/DG/2000 chargeant Mr. [REDACTED] de l'intérim de la  
direction de L'Administration Générale.  
u l'avis favorable de l'hierarchie .

DECIDE

RTICLE I: Monsieur [REDACTED], est promu au poste de conducteur de travaux à la  
catégorie 14 section 1 de la nomenclature des postes.

RTICLE II: La direction de l'administration générale et le directeur de l'unité de  
Tizi-Ouzou, sont chargés de l'exécution de la présente décision qui prend  
effet à compter du 05/12/2000..

MPLIATION

D.G.  
D.A.G  
-UTO  
Intéressé  
Dossier Intéressé

LE DIRECTEUR DE L'ADMINISTRATION  
GENERALE/PI

[REDACTED SIGNATURE]

AB

# Table des matières

## Table des matières

Les remerciements	
Les dédicaces	
La liste des abréviations	
La liste des tableaux	
La liste des figures	
Sommaire.....	01
Introduction générale .....	08
Chapitre I : La mobilité interne, un mécanisme de la gestion des carrières.....	07
Introduction .....	08
Section 1 : généralités sur la GRH.....	08
1.1. Concepts de base.....	08
1.1.1. Définition de la fonction ressources humaine .....	08
1.1.2. Définition de la gestion des ressources humaines.....	09
1.2. Évolution de la gestion des ressources humaines .....	09
1.3. Les domaines de la GRH et outils de pilotage.....	10
1.3.1 Les domaines de la GRH .....	10
1.3.1.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) .....	10
1.3.1.2. La rémunération .....	12
1.3.1.3. La communication dans l'entreprise .....	14
1.3.1.4. La formation .....	14
1.3.1.5. La gestion des carrières.....	18
1.3.1.6. Le recrutement .....	18
1.3.1.7. L'amélioration des conditions de travail .....	20
1.3.1.8 Les relations sociales.....	20
1.3.1.9. Le développement des compétences.....	21
1.3.1.10. La motivation et l'implication du personnel.....	21

1.4. Les missions et les objectifs de la fonction ressources humaine.....	22
1.4.1. Les missions .....	22
1.4.2. Les objectifs de la GRH .....	24
Section 2 : la gestion des carrières .....	24
2.1. Les différentes conceptions liées à la notion de carrière et gestion de carrières.....	24
2.1.1. La carrière.....	24
2.1.2. Définition de la gestion de carrière.....	27
2.2. Autres concepts liés à la gestion des carrières.....	28
2.3. Évolution de la notion de carrière.....	29
2.4. Les avantages et l'importance et les objectifs de la gestion des carrières.....	30
2.4.1. Les avantage de la gestion de carrière.....	30
2.4.2. L'importance de gérer sa carrière.....	30
2.4.3. Les objectifs de la gestion des carrières.....	31
2.5. La carrière traditionnelle et la carrière nomade .....	32
2.5.1. La carrière traditionnelle.....	32
2.5.2. La carrière nomade.....	32
2.6. Les étapes de la carrière .....	33
2.7. Critères de réussite de la carrière .....	36
2.7.1. Critère de la réussite de la carrière objective .....	36
2.7.2. Critère de réussite de la carrière subjective .....	36
2.8.. Les ancrs de carrière.....	37
2.9. Les outils de la gestion des carrières.....	39
2.9.1. Des outils de stimulation de l'initiative individuelle .....	40
2.9.2. Des outils à l'initiative de l'organisation .....	41
2.10.. Le pilotage de la carrière .....	43
Section 3 : La mobilité interne .....	45
3.1. Définition et forme de mobilité .....	45

3.1.1. Définition de la mobilité .....	45
3.1.2. Les formes de mobilité interne .....	45
3.1.2.1. La mobilité verticale vers le haut .....	45
3.1.2.1.1. La promotion .....	46
3.1.2.2. La mobilité verticale vers le bas .....	46
3.1.2.3. La mobilité horizontale .....	46
3.1.2.4. La mobilité fonctionnelle.....	47
3.1.2.5. La mobilité géographique .....	48
3.2. Les avantages et les inconvénients de la mobilité interne .....	48
3.2.1. Les avantages et inconvénients pour le salarié .....	48
3.2.2. Les avantages et inconvénients pour l'entreprise .....	49
3.3. Les freins de la mobilité interne .....	50
3.3.1. Les freins liés à la structure .....	50
3.3.2. La difficile tâche des conseillers d'orientation .....	50
3.3.3. Les freins liés au coût d'une politique de mobilité difficilement estimable.....	50
3.3.4. L'émergence de stratégie de non-révélation de l'information .....	50
3.3.5. Les problèmes liés à la rémunération .....	51
3.3.6. L'absence de la formation .....	51
3.3.7. Les freins liés à la politique de gestion des ressources humaines.....	51
3.4. Les enjeux de la mobilité interne .....	51
3.4.1. Un enjeu structurel .....	51
3.4.2. Un enjeu stratégique.....	52
3.4.3. Un enjeu social .....	52
3.4.4. La mobilité interne pour faire à l'instabilité de l'environnement .....	53
3.4.5. La mobilité interne comme outil de gestion des compétences .....	53
3.4.6. La mobilité interne comme outil de développement et de transfert des connaissances.....	53

3.4.7. La mobilité interne comme facteur de développement des salariés .....	53
3.4.8. La mobilité interne comme moyen de lutter contre l'insécurité de l'emploi ...	54
3.4.9. La mobilité interne comme pilier de la gestion prévisionnelle .....	55
Conclusion .....	56
Chapitre II : étude de la motivation au travail .....	57
Introduction .....	58
Section 1 : la motivation au travail .....	59
1.1.Historique de la motivation .....	59
1.2. Définition de la motivation .....	59
1.3.Le processus de motivation .....	61
1.4. La différence entre la motivation, satisfaction et implication au travail .....	62
1.5.les objectifs de la motivation .....	64
1.6. Les origines de la motivation .....	64
1.6.1. La motivation intrinsèque .....	64
1.6.2. La motivation extrinsèque .....	65
1.7. Les sources de motivation .....	65
1.7.1. La reconnaissance .....	65
1.7.2. La motivation par les conditions de travail .....	66
1.7.3. La motivation par la formation .....	66
1.7.4. La motivation par la rémunération .....	66
1.7.5. Le maintien de l'esprit d'équipe .....	66
1.7.6. Évolution de la carrière .....	67
Section 2 : les théories de motivation .....	67
2.1. Les théories de contenu .....	67
2.1.1. La théorie des besoins de MASLOW .....	67
2.1.2. La théorie de ERG d'Alderfer .....	68
2.1.3. La théorie de bi-factorielle de Herzberg .....	69

2.1.4. La théorie de besoin acquis (McClelland) .....	72
2.1.5. La théorie de X et Y(McGregor) .....	73
2.2. Les théories des processus .....	75
2.2.1. La théorie de la justice organisationnelle et de l'équité (Adams).....	75
2.2.2. La théorie des attentes de VROOM.....	75
2.2.3. La théorie de la fixation des objectifs.....	76
Section 3 : la relation entre la mobilité interne et la motivation au travail .....	77
3.1. Une idée générale sur la relation entre la mobilité interne et la motivation....	77
3.2. La motivation par les composants de la mobilité interne.....	77
3.2.1. La motivation par la promotion .....	77
3.2.2. La motivation par la mutation .....	78
3.3. La mobilité interne, un facteur de motivation pour les salariés .....	79
3.3.1. La mobilité interne, un facteur d'évolution des salariés .....	79
3.3.2. La mobilité interne, un outil pour éviter le plafonnement de carrière.....	79
3.3.3. La mobilité interne, base du contrat implicite dans les marchés internes....	79
3.3.4. La mobilité interne, un facteur de fidélisation des salariés .....	80
3.4. Autres facteurs qui expliquent la relation qui existe entre la mobilité interne et la motivation .....	81
3.4.1. La reconnaissance .....	81
3.4.2. La polyvalence .....	81
3.4.3. L'avancement .....	81
Conclusion.....	82
Chapitre III : la mobilité interne comme source de motivation au sein de l'ADE.....	83
Introduction .....	84
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche .....	85
1.1.Présentation de l'organisme d'accueil .....	85

1.2. Création de l'ADE .....	78
1.2.1. L'évolution historique de l'entreprise ADE .....	78
1.3. Situation géographique .....	88
1.4. Missions et objectifs de l'ADE.....	88
1.4.1. Missions de l'entreprise ADE .....	88
1.4.2. Objectifs de l'entreprise ADE .....	88
1.5. L'organisation administrative de l'ADE .....	88
1.5.1. Département des finances et de la comptabilité (DFC).....	90
1.5.2. Département administrative et moyen (DAM).....	90
1.5.3. Département commercial .....	90
1.5.4. Département exploitation .....	90
1.5.5. Département ressources humaines (DRH) .....	91
1.6. Présentation du service d'accueil (gestion des ressources humaines) au sein de l'ADE.....	91
1.6.1. Service paie et social .....	92
1.6.2. Service gestion du personnel .....	92
1.6.3. Service formation .....	92
1.2. Présentation de la méthodologie de recherche .....	93
1.2.1. Présentation de l'étude .....	93
1.2.2. La structure du questionnaire et le déroulement de l'enquête.....	93
1.2.3. La méthode d'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire.....	93
1.2.4. Le type de données .....	93
Section 2 : la gestion de carrière, la mobilité interne et la motivation au sein de l'ADE .....	94
2.1. Le pilotage de la carrière au sein de L'ADE.....	94
2.1.1. Le déroulement de la carrière.....	94
2.1.1.1. Le système d'évaluation .....	94
2.1.1.1.1. Définition du système d'évaluation .....	94
2.1.1.1.2. L'évaluation des salariés et les types d'évaluation .....	94

2.1.1.1.3. L'évaluation du cadre, ses objectifs .....	95
2.1.1.1.4. Les types d'évaluation des cadres, l'évaluation finale et la confirmation.....	95
2.1.1.1.5. La procédure d'évaluation.....	97
2.2. La mobilité interne au sein de l'ADE .....	98
2.2.1. Les avantages de mobilité interne au sein de l'ADE .....	98
2.2.2. Les inconvénients de la mobilité interne au sein de l'ADE .....	99
2.2.3. Les types de mobilité interne au sein de l'ADE.....	99
2.2.3.1. La mobilité verticale vers le bas .....	99
2.2.3.2. La mobilité verticale vers le haut .....	99
2.2.3.3. Mobilité interne géographique.....	99
2.2.3.4. Les mutations .....	99
2.2.3.5. Les promotions .....	100
2.2.3.6. La mobilité provisoire.....	100
2.3. Les outils de motivations des salariés de l'ADE .....	100
2.3.1. La formation .....	100
2.3.1.1. Centre de formation de Tizi-Ouzou .....	100
2.3.1.2. Centre de formation de Constantine.....	101
2.3.1.3. Centre de formation de Oran.....	101
2.3.2. La rémunération .....	103
2.3.2.1. Détermination de la rémunération (ART.80) de code de travail.....	103
2.3.2.2. Les composants du salaires .....	103
2.3.2.3. Les objectifs de la rémunération .....	104
2.3.3. Les autres outils de motivation .....	105
2.3.3.1. La reconnaissance au travail .....	105
2.3.3.2. Le climat social.....	105
2.3.3.3. La communication interne .....	105

2.3.3.4. Les conditions de travail .....	105
Section 3 : interprétation et analyse des résultats .....	106
3.1. La synthèse des résultats issus de l'enquête par questionnaire .....	128
Conclusion	
Conclusion générale	
Références bibliographiques	
Annexes	